

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Carolín Nõmmela
LÕUNA-EESTI EESTIKEELSETE MUNITSIPAALLASTEAEDEDE JUHTIDE
JUHTIMISSTIILID JA NENDE SEOSSED ÕPETAJATE
TÖÖRAHULOLUGA ÕPETAJATE HINNANGUL
Magistritöö

Juhendaja: pedagoogika kandidaat Hasso Kukemelk

Tartu 2020

Resümee

Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed
õpetajate töörahuloluga õpetajate hinnangul

Lähtuvalt teoriast on õpetajate töörahulolu seotud haridusasutuse juhtide käitumise ehk juhtimisstiiliga. Probleem seisneb selles, et autorile teadaolevalt ei ole tänaseni uuritud Lõuna-Eesti lasteaedade õpetajate töörahulolu ja nende juhtide juhtimisstiilide vahelisi seoseid. Teema olulisust on kajastatud ka Eesti elukestva õppe strateegias 2020 ning rahvusvahelises TALIS uuringus. Töö eesmärgiks oli välja selgitada, millised juhtide juhtimisstiilid valitsevad Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades, nendes lasteaedades töötavate õpetajate töörahulolu hetkeolukord, juhtide juhtimisstiilide ja õpetajate töörahulolu vahelised seosed ning õpetajate ootused heale juhile. Uurimuse läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimust. 294 õpetajat vastasid ankeedile, mis oli ülesehitatud Likerti skaalale. Töö autor kasutas andmete analüüsimisel kirjeldavat statistikat ning seoseanalüüsi. Uurimustulemustest selgus, et kõikide juhtimisstiilide ning õpetajate töörahulolu vahel on seosed olemas ning kõige rahulolevamad õpetajad töötavad demokraatlikku juhtimisstiili kasutavate juhtide alluvuses. Tulemust toetavad välismaised uurimused.

Märksõnad: juhtide juhtimisstiilid, õpetajate töörahulolu, juhtimisstiilide ja töörahulolu vaheline seos

Abstract

Leadership styles of Estonian municipal kindergarten directors in Southern Estonia and connections with teacher's job satisfaction according to teachers

According to the theory, teachers' job satisfaction is related to the behavior or leadership style of the leaders of an educational institution. The problem is that, to the author's knowledge, the connections between the job satisfaction of kindergarten teachers in South Estonia and the leadership styles of their leaders have not been studied. The importance of this topic is also reflected in the Estonian Lifelong Learning Strategy 2020 and the international TALIS study. The aim of the study was to find out which leadership styles prevail in Estonian-language municipal kindergartens in South Estonia, the current job satisfaction situation of teachers working in these kindergartens, the relationships between leadership styles and teacher job satisfaction, and teachers' expectations of a good leader. A quantitative research method was used to conduct the study. 294 teachers answered a questionnaire built on the Likert scale. The author used descriptive statistics and correlation analysis to analyze the data. The results of the study indicated that there are links between all leadership styles and teacher job satisfaction, and that the most satisfied teachers work under the leadership of democratic leadership styles. This result is supported by foreign research.

Keywords: leadership styles of leaders, job satisfaction of teachers, relationship between leadership styles and job satisfaction

Sisukord

Resümee.....	2
Abstract	3
Sisukord.....	4
Sissejuhatus.....	7
Teoreetiline ülevaade	9
Juhtimise olemus ja roll	9
Juhtimisstiilid.....	11
Töörahulolu olemus	13
Töörahulolu seos juhtimisstiilidega.....	15
Metoodika	18
Valim	18
Mõõtevahendid	19
Protseduur.....	20
Tulemused	21
Lõuna-Eesti lasteaiaõpetajate töörahulolu	21
Lõuna-Eesti lasteaedade juhtide juhtimisstiilid õpetajate hinnangul	22
Lõuna-Eesti lasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga ...	24
Demokraatliku juhi juhtimisstiil ning selle seos õpetajate töörahuloluga	24
Autokraatliku juhi juhtimisstiil ja selle seosed õpetaja töörahuloluga	30
Las-minna juhi juhtimisstiil ja selle seosed õpetaja töörahuloluga	32
Lõuna-Eesti lasteaiaõpetaja ootused heale juhile	35
Arutelu.....	38
Lõuna-Eesti lasteaedade juhtide juhtimisstiilid õpetajate hinnangul	38
Lõuna-Eesti lasteaiaõpetajate töörahulolu	39

Eesti lasteaiaõpetajate töörahulolu seos juhtide juhtimisstiilidega.....	40
Lõuna-Eesti lasteaiaõpetajate ootused heale juhile	41
Töö praktiline väärtus	42
Uurimuse piirangud ja soovitused edasiseks	42
Tänusõnad.....	43
Autorsuse kinnitus.....	44
Kasutatud kirjandus	45
Lisad	51
Lisa 1. Muudatused ankeedis peale küsimustiku piloteerimist nelja õpetaja poolt.....	51
Lisa 2. Õpetajate rahulolu juhiga.....	52
Lisa 3. Õpetajate rahulolu kolleegidega.	53
Lisa 4. Õpetajate rahulolu töötingimustega.....	54
Lisa 5. Õpetajate rahulolu palgaga.	55
Lisa 6. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga.	56
Lisa 7. Õpetajate rahulolu kaasamisega.	57
Lisa 8. Juhtide väärtused.	58
Lisa 9. Juht ja kontroll.	59
Lisa 10. Juht ja suhted.	60
Lisa 11. Õpetajate rahulolu kolleegidega ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.	61
Lisa 12. Õpetajate rahulolu palgaga ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.....	62
Lisa 13. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.	63
Lisa 14. Õpetajate rahulolu juhiga ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.	64
Lisa 15. Õpetajate rahulolu kolleegidega ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.	65
Lisa 16. Õpetaja rahulolu töötingimustega ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.	66

Lisa 17. Õpetajate rahulolu palgaga ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.....	67
Lisa 18. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.	68
Lisa 19. Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.	69
Lisa 20. Õpetajate rahulolu kolleegidega ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga. ...	70
Lisa 21. Õpetajate rahulolu töötingimustega ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga	71
Lisa 22. Õpetajate rahulolu palgaga ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.	72
Lisa 23. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.	73
Lisa 24. Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.	74
Lisa 25. Õpetajate arvamused, millele võiksid juhid rohkem tähelepanu pöörata.	75
Lisa 26. Õpetajate arvamused ideaalsest juhust.	76

Sissejuhatus

Koolieelse lasteasutuse seaduses (2018) on lahti mõtestatud koolieelse lasteasutuse mõiste, mida kirjeldatakse kui õppeasutust, kus võimaldatakse nii hoiuteenust kui ka alushariduse omandamist kuni 7-aastastele lastele. Koolieelsed lasteasutused jagunevad munitsipaal- ning eralasteasutusteks, kuid antud töö raames keskendutakse vaid munitsipaallasteaedadele, kuna nende tööd reguleerib kohalik omavalitsus. Koolieelse lasteasutuse efektiivse töö eest on vastutajaks lasteasutuse direktor ehk haridusasutuse juht.

Tänapäeval on haridusasutuse juhi roll keeruline, sest tingimusi, mida juht täitma peab, on rohkem kui kunagi varem (Leithwood & Riehl, 2003). Juhtimine tähendab juhi eestvedamise mõjutusel personali töö suunamist ettevõtte eesmärgi saavutamiseks (Kink, 2002; Mehrotra, 2005; Türk, 2005). Haridusasutuse juhi roll on positiivselt mõjutada ning motiveerida töötajaid kollektiivsele efektiivsele tegevusele (Türk, 2001), mis peaks täna olema uuenenud hariduskorraldus ning kaasaegsem õppesisu (Eesti elukestva õppe..., 2014). Praegune olukord pole aga veel selleni jõudnud, kuna 2018/2019. õppeaastal töötas Lõuna-Eesti maakondade (Tartu-, Põlva-, Valga-, Võru maakond) munitsipaallasteaedades 1209 õpetajat, kellest vaid 13,5% on nooremad kui 30. eluaastat (HaridusSilm, 2020). Nende andmete põhjal võib väita, et Lõuna-Eesti munitsipaallasteaedades on vanemate õpetajate arvukus statistiliselt suurem ning sellest lähtuvalt on Lõuna-Eestis vähe noori õpetajaid, kes tuleksid haridusasutustesse otse koolist uute ja innovaatiliste ideedega. Probleem ei seisne selles, et õpetajaks ei õpita, kuna alushariduse õpetaja õppekavale on konkurss paranenud (Reps, 2018), vaid selles, et ametikohalt lahkutakse väga tihti.

Välismaal on seda teemat uurinud Darling-Hammond (2003), kes leidis, et kolmandik õpetajatest lahkub ametist viie aasta jooksul. Ingersoll ja Smith (2003) väidavad, et lahkumise protsent viie aasta jooksul on lausa 40-50%. Harfitt (2014) toob välja, et õpetajate lahkumine oma ametikohalt on tänaseks globaalne probleem ning võrreldes teiste elukutsetega lahkutakse pedagoogi ametikohalt tihedamini (Ingersoll, 2001).

Õpetajaks õppijatele räägitakse stressist – seda tekitab laste elude eest vastutamine, probleemvestlused lapsevanematega ja palju muud. Eelnevaga oskavad tööle minevad algajad õpetajad arvestada, kuid töötavate inimeste arvates on tööstressi allikateks töösuhted, töö tunnustamatus, ebameeldivad töötingimused ja ebapädev juhtimine (Teichmann, 2010). Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parendamise Sihtasutus (European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions) viis läbi uurimuse, millest selgus, et

hariduse- ja tervise valdkonnas olid Eestis stressis lausa 40% töötajatest (Milczarek, Schneider, & Gonzáles, 2009).

Dagli ja Ummuhani (2012) kirjutasid, et kui õpetaja on rahulolematu või stressis, siis suure tõenäosusega vahetab ta kas asutust või ametit, kus ta töötab. Siinkohal tuleb otsa vaadata juhtidele, sest nemad on selle olukorra eest vastutavad (Türk, 2005), kuna just nemad saavad töötingimusi ja –kliimat asutuses paremaks muuta (Eesti elukestva õppe..., 2014; Burkhauser, 2016; Fullan, 2014; Leithwood & Riehl, 2003; Salumaa, Talvik, & Saarniit, 2007a). Sellest tulenevalt on juht vastutajaks nii selle eest, kui efektiivselt saavad tema õpetajad lapsi õpetada, kui ka selle eest, kui hästi tema asutuses olevad lapsed õpivad (Burkhauser, 2016; Fullan, 2014; Jaarsveld, Mentz, & Ellis, 2017; Leithwood & Riehl, 2003; Pourrajab & Ghani, 2016; Salumaa *et al.*, 2007a). Siit tuleneb töö probleem: teooria kohaselt on õpetajate töörahulolu otseselt seotud haridusasutuse juhtide käitumisega ehk juhtimisstiiliga. Juhtimisstiil tähendab juhi käitumisviisi oma alluvate suhtes, oma rolli täitmisel ja eesmärkide saavutamisel (Türk, 2005). Juhi juhtimisstiil määrab ära, kas organisatsiooni töötajate rahulolu suureneb või väheneb (Çoğaltay, Yalçın & Karadağ, 2016; Okoji, 2015), seega tuleks välja selgitada Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu ja nende juhtide juhtimisstiilide vahelised seosed, kuna neid ei ole autorile teadaolevalt tänaseni uuritud. Teema olulisust on rõhutatud nii Eesti elukestva õppe strateegias 2020 (2014) kui ka rahvusvahelises TALIS uuringus (Taimalu, Uibu, Luik, Leijen, & Pedaste, 2020).

Teoreetiline ülevaade

Juhtimise olemus ja roll

Juhtimine tähendab juhi eestvedamise mõjutusel oma personali töö sihipärast suunamist organisatsiooni eesmärgi saavutamiseks (Kink, 2002; Mehrotra, 2005; Türk, 2005), seega muudab juhtimine organisatsiooni tõhusaks (Allman, 2009). Strateegilise juhtimise kontekstis käsitletakse organisatsiooni kui inimrühma, kelle kohustused, õigused, tegevuskoht ning vahendid on kindlaks määratud (Salumaa *et al.*, 2007b). Antud töös käsitletakse organisatsiooni kui haridusasutust, mis on õppimise koht, kus põhiliseks tegevuseks on sihipärane koostöö laste ja õpetajate vahel, mis soodustab kõigi osapoolte õppimist (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen, & Ahonen, 2004).

Lasteasutuse personali hulka kuuluvad pedagoogid, sealjuures ka muusika- ning liikumiseõpetaja, õppealajuhataja, logopeed, eripedagoog, tervishoiutöötaja, asutuse majandamist tagavad inimesed ja õpetaja abid ning nende kõigi peamiseks ülesandeks on luua võimalikult head tingimused, et laps saaks lasteasutuses kasvada ja areneda (Koolieelse lasteasutuse seadus, 2018). Ent ainuüksi pedagoogide püüdlustest jääb väheks. Tegelikult paneb kogu haridusasutuse töötingimused ning -kliima paika lasteasutuse juht (Eesti elukestva õppe..., 2014; Burkhauser, 2016; Fullan, 2014; Leithwood & Riehl, 2003; Salumaa *et al.*, 2007a) ning just haridusasutuse juht on vastutajaks nii selle eest kui hästi tema õpetajad õpetavad kui ka selle eest, kui hästi haridusasutuses olevad lapsed õpivad (Burkhauser, 2016; Fullan, 2014; Jaarsveld *et al.*, 2017; Leithwood & Riehl, 2003; Pourrajab & Ghani, 2016; Salumaa *et al.*, 2007a).

Koolieelse lasteasutuse seaduses (2018) on kirjas, et haridusasutuse juhi ülesanne on tagada lasteasutuse efektiivne töö, juhtida asutust tehes koostööd pedagoogilise nõukogu ja hoolekoguga. Samuti on juhi roll oma töötajaid õppetöös juhtida ning seda koos õpetajatega paremaks muuta (Fullan, 2014; Hämäläinen *et al.*, 2004). Juhil tuleb oma ametikohal kokku puutuda tegevusvaldkondadega nagu planeerimine, eestvedamine, personalijuhtimine, kontrollimine, kommunikatsioon ja otsustamine (Türk, 2001). Siinkohal tuleb vahet teha juhtimisalastel mõistetel „juhtimine” (*ingl „leading”*), „korraldamine” (*ingl „management”*) ning „eestvedamine” (*ingl „leadership”*). Kuigi tänapäeval vaadatakse juhtimise kõrval eestvedamist esmase juhtimistegevusena, mis võimaldab edendada efektiivset õppimist ja õpetamist (Sun & Xia, 2018), siis antud töös kasutatakse juhtimise mõistet selle klassikalises

tähenduses, see tähendab, et juhtimise mõiste alla kuulub teiste tegevusvaldkondade kõrval ka eestvedamine, kuna antud töös on kõik juhtimise valdkonnad olulised ning kaasatud.

Juhtimine on tänapäeval keerukam kui vanasti (Tranbarger, 2013), sest erinevaid tingimusi, mida haridusasutuse juht täitma peab, on rohkem kui kunagi varem (*Hämäläinen et al.*, 2004; Leithwood & Riehl, 2003) ning pidevalt muutuva ühiskonna tõttu puudub juhtidel stabiilsus (Fullan, 2014; Slater, Garduno, & Mentz, 2018). Siinkohal rõhutavad erinevad autorid, et juhid peavadki tänapäeval stabiilsusest pigem hoiduma ja olema võimalikult paindlikud, et kiirelt muutustega kaasa minna (Kink, 2002; Türk, 2005), kuna just muutused võivad endaga kaasa tuua innovaatilisi efektiivseid lahendusi (Türk, 2005).

Tänapäeval nõutakse haridusasutuse juhtidelt palju. Juhil peavad olema teadmised haridussüsteemist, asutusest, mida ta juhtima hakkab ja inimestest, kes seal töötavad (Slater *et al.*, 2018). Juhile tuleb kasuks kui tal on isikuomadused nagu enesekindlus (Browning, 2014; Kink, 2002; Sims, Waniganayake, & Hadley, 2019), positiivsus (Kink, 2002; Sims *et al.*, 2019), usaldusväarsus, julgus (Browning, 2014; Kink, 2002), avatus (Browning, 2014; Sims *et al.*, 2019), rahulikkus, hoolivus (Browning, 2014), ning uuendusmeelsus (Sims *et al.*, 2019). Juhil peavad olema oskused nagu analüütiline mõtlemine (*Hämäläinen et al.*, 2004), otsustus- (Ala, 2001), ning ettenägemisvõime (Kink, 2002), kuulamis- (Browning, 2014; Ala, 2001), suhtlemis- (Ala, 2001; Coleman, Sharp, & Handscomb, 2016; Kink, 2002; Sims *et al.*, 2019), organiseerimis- (Ala, 2001; Sims *et al.*, 2019) ning probleemilahendamisoskus (*Hämäläinen et al.*, 2004).

Probleeme tuleb juhil ette nii töötajate kui ka lapsevanematega (Chan, 2017; Fullan 2014; Slater *et al.*, 2018), seega tuleb tööd teha ka usalduse loomisega kõigi osapoolte vahel (Browning, 2014; Coleman *et al.*, 2016). Kui juhtkond ei ole usaldusväärne, siis ei ole töötajad neile lojaalsed ning ei pühendu (Virovere, Alas, & Liigand, 2005).

Juhi üks olulisemaid ning keerulisemaid ülesandeid on endale tugeva ning efektiivse meeskonna loomine. Meeskond on läbimõeldult kokkupandud ning tõhusalt toimiv grupp, kus kõik isikud mõistavad, et töö korraldamise ja tegemise aluseks on ühised eesmärgid (*Hämäläinen et al.*, 2004; Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005). Juhid peaksid mõistma, et nii lühi- kui ka pikaajalised suhted oma töötajatega on olulised ning nendesse tuleb järjepidevalt panustada (Sims *et al.*, 2019; Virovere *et al.*, 2005).

Heas meeskonnas puuduvad ülemused ning alluvad, vaid asutuses töötavad inimesed on omavahel partnerid (Bøe & Hognestad, 2015; Hargreaves, Boyle & Harris, 2014; Virovere *et al.*, 2005). Meeskonnatöö toimib organisatsioonis siis, kui asutuse juht on uuendusmeelne

(Hargreaves *et al.*, 2014; Sims *et al.*, 2019), tunnistab oma vigu ning väärtustab (Browning, 2014; Hargreaves *et al.*, 2014; Kink, 2002), usaldab ja tunnustab oma töötajaid (Hargreaves *et al.*, 2014), on oma töötajate jaoks olemas (Sims *et al.*, 2019) ning annab neile konstruktiivset kriitikat (Browning, 2014; Hargreaves *et al.*, 2014), mis tähendab, et töötajad panustavad maksimaalselt, on üksteise suhtes positiivsed, lugupidavad ning toetavad igakülgelt oma juhti (Hargreaves *et al.*, 2014). Tugev kollektiiv lihtsustab juhtimist ja suurendab haridusasutuse kvaliteeti (Hämäläinen *et al.*, 2004; Virovere *et al.*, 2005).

Efektiivne meeskond kujuneb välja siis, kui juht pakub oma töötajatele motivatsiooni kõrgel hoidmiseks huvitavat tööd. Õpetajaamet ise on huvitav, ent juht saab mõndagi ära teha, et õpetajad oleksid pidevas arengus (Ala, 2001; Tracy, 2014). Mõned juhid delegeerivad erinevaid ülesandeid oma õpetajatele, leides sel moel aega suhelda teiste õpetajate, lapsevanemate või muude haridusvaldkonna töötajatega (Takkis, 2001). Ka Türk (2001) väidab, et just töötajate motiveerimine on tõhusa juhtimise eelduseks, seega ülesannete delegeerimine ehk töötajate võimustamine aitab juhtimist efektiivsemaks muuta, motiveerib töötajaid ning eeldab kõikidelt osapooltelt suurepärase koostööd (Ala, 2001; Hämäläinen *et al.*, 2004; Sun & Xia, 2018; Torres, 2019; Tracy, 2014; Türk, 2005).

Juhi ülesandeks on ka oma töötajate hindamine. Õpetajad vajavad arenemiseks konstruktiivset tagasisidet, mida juht võiks edasi anda õiglaselt ja arusaadavalt, ent paljud õpetajad ei saa oma juhilt mingisugust tagasisidet (Fullan, 2014; Hämäläinen *et al.*, 2004; Virovere *et al.*, 2005), see tähendab, et puudub ka igasugune areng (Fullan, 2014).

Positiivse tagasiside eesmärk on suurendada soovitud tegevust ning negatiivse tagasiside eesmärk on soovitada muudatusi tehtud töös, mitte töö tegijas (Hämäläinen *et al.*, 2004). Hea tagasiside koosneb kolmest osast: see peab olema iseloomustav, sisaldama endas õppimise aspekti ning tagasisidest peab ka midagi paranema (Brookhart & Moss, 2015). Tagasisidestamine on edasiviiv juhul kui juht alustab positiivsest, kuna see suurendab usaldust juhi ja õpetaja vahel, ning alles pärast positiivset suudab õpetaja vastu võtta negatiivse tagasiside ning seda aspekti enda töös parandada (Hoerr, 2013). Kokkuvõttes õpetab hea tagasiside nii juhti kui ka õpetajat, toob kaasa tulemuste paranemise nii juhtimises, õpetamises kui ka lõpuks laste õppimises (Brookhart & Moss, 2015).

Haridusasutuse juhil on palju ülesandeid ning sellest tulenevalt on tal ka suur vastutus nii oma töötajate, õpilaste kui ka lapsevanemate ees. Lasteasutuse juhi reaalne väärtus tuleneb õpetajate ja laste arengust, efektiivsusest ning lapsevanemate tagasisidest (Tranbarger, 2013).

Juhtimisstiilid

Juhtimisstiil on juhi käitumisviis oma töötajate suhtes (Mehrotra, 2005; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005), oma rolli täitmisel (Türk, 2005) ning eesmärkide saavutamisel (Ala, 2001; Türk, 2005; Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011). Juhi juhtimisstiilid erinevad üksteisest selle poolest, kuidas juht suhtub oma töötajatesse ning kuidas ta neid kaasab otsuste vastuvõtmisesse (Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005). Juhtimisstiili tüübi valimine on juhi jaoks oluline ülesanne, kuna see on üheks organisatsiooni kujundavaks teguriks: see mõjutab organisatsioonis valitsevat keskkonda, mis omakorda on seotud nii personali efektiivsuse kui ka õppijate tulemustega (Jaarsveld *et al.*, 2017; Okoji, 2015; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Pourrajab & Ghani, 2016; Virovere *et al.*, 2005; Voon *et al.*, 2011). Tõhusate juhtimisstiilide abil on võimalik produktiivselt saavutada organisatsiooni eesmärgid (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Erinevaid juhtimisstiile on tänapäeval väga palju ning neid tekib aina juurde ning just seetõttu pöördus töö autor tagasi kolme kõige põhilisema juhtimisstiili juurde, milleks on autokraatlik, demokraatlik ning las-minna juhtimisstiil (Achimugu & Obaka, 2019; Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005). Uuemad stiilid jagunevad üldjuhul kolme peamise juhtimisstiili sees ja mõnikord ka nende vahel.

Autokraatlik juhtimine väärtustab korraldusi, kontrolli, stabiilsust ja juhi domineerimist (Mehrotra, 2005; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Oyugi & Gogo, 2019; Türk, 2005). Autokraatlik juht püüab võimu endale koondada, mõjutades oma töötajaid nii positsiooni, kontrolli, tasude kui ka karistuste süsteemi kaudu (Jaarsveld *et al.*, 2017; Oyugi & Gogo, 2019; Türk, 2005). Selline juht annab korraldusi igale töötajale ning neid hinnatakse kindlate kriteeriumite alusel (Makgato & Mudzanani, 2018; Türk & Siimon, 2003). Autokraatlik juht ei tunnista teiste töötajate vaateid, vaid peab ainuõigeks enda seisukohti (Achimugu & Obaka, 2019; Kink, 2002). Sellist juhti on kirjeldatud kui jäika, karmi, konkreetset, manipuleerivat, ning ükskõikset inimest, kes on pühendunud vaid isiklikele eesmärkidele, kes õnnestumise korral võtab kogu tunnustuse endale ning ebaõnnestumise korral süüdistab selles oma töötajaid (Kink, 2002).

Demokraatlik juhtimine väärtustab koostööd ja juhtimises osalemist, mis võimaldab juhil teha läbimõeldud otsuseid (Türk, 2005). Demokraatlik juht delegeerib oma võimu töötajatele, arvestab nende pädevusi ning toetab nende arengut (Jaarsveld *et al.*, 2017; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Türk, 2005). Selline juht võimaldab töötajatel kaasa

rääkida ning osaleda otsustamisel (Achimugu & Obaka, 2019; Mehrotra, 2005; Makgato & Mudzanani, 2018; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Türk & Siimon, 2003). Juhi mõju paneb suuresti paika töötajate poolne austus, mis tuleb juhil endal välja teenida (Türk, 2005). Demokraatlikku juhti on kirjeldatud kui hea kuulamisoskusega, julgustav, usaldav isik, kes austab oma töötajaid, tegutseb avalikult, on pühendunud asutuse eesmärkidele, vastutab ebaõnnestumise korral ning otsib grupis üksmeelt (Jaarsveld *et al.*, 2017; Kink, 2002).

Las-minna juhtimine väärtustab vabadust. Selline juhtimine on oma olemuselt passiivne ning juht ei tee kunagi ise ettepanekuid, vastab kõikidele küsimustele ootuspäraselt ning hakkab tegutsema alles siis, kui tõsine probleem on ilmnenud (Jaarsveld *et al.*, 2017; Mehrotra, 2005; Türk & Siimon, 2003). Selline juht loobub nii juhtimisest kui ka igasugusest vastutusest oma töötajate ees (Achimugu & Obaka, 2019). Las-minna juhtimisstiiliga juht sekkub minimaalselt töötajate tegevusse (Makgato & Mudzanani, 2018; Türk, 2005).

Aastate jooksul kujuneb juhtidel välja juhtimisstiil, mida ta igapäevaselt kasutab, ent tõhusad juhid ei saa lootma jääda vaid ühele juhtimisstiilile, vaid peavad kasutama neist kõiki vastavalt olukorrale (Jaarsveld *et al.*, 2017; Virovere *et al.*, 2005), kuna see on hea nii personali efektiivsuse kui ka organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (Okoji, 2015). Ka Virovere jt (2005) on kirjutanud, et kui varem oli oluliseks stabiilsus, hierarhia struktuur ning autokraatlik juhtimine, siis tänapäeval tuleb arvestada muutuste, keerulisema struktuuri ning autoriteetse juhtimisega, kuna täna on asutuses esikohal inimesed ja protsessid.

Töörahulolu olemus

Tööga rahulolu käsitletakse kui suhtumist enda töösse (Virovere *et al.*, 2005). Iga inimene tahab end oma tööil hästi tunda, ent aspekte, millest töörahulolu sõltub, on mitmeid.

Laialdaselt on levinud väärarusaam, et töö suurimaks motiveerijaks on palk (Tracy, 2014). Palk on vaid üks osa töörahulolust (Cheng & Chen, 2011) ning õpetajate palga määrab ära riik ja kohalik omavalitsus riiklikult kehtestatud õpetajate töötasu alamäära ning erinevate toetuste abil, kuid asutuse lõpliku palgafondi kehtestajaks on haridusasutuse juht, kellel on õigus diferentseerida nii õpetajate töötasu kui ka premeerida neid tulemustasuga (Serbak, 2017). Siinkohal selgus TALIS uuringust, et õpetajate üldine rahulolu palgaga on küll madal (Übius, Kall, Loogmaa & Ümarik, 2014), ent järgnevad uurimused selgitavad, mis on töörahulolu puhul palgast veelgi olulisemad aspektid.

Töörahulolu või rahulolematuse paneb paika organisatsiooni õhkkond (Cansoy, 2018;

Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005), mille aspektideks on kompetentne juhtimine (Cheng & Chen, 2011; Fullan, 2014; Salumaa *et al.*, 2007a; Türk, 2005), sobivad kaastöötajad (Fullan, 2014; Türk, 2005) ja töötingimused (Türk, 2005). Kompetentse juhtimise alla liigitub ka juhtkonna suhtumine oma töötajatesse, mis määrab ära haridusasutuse edukuse (Cheng & Chen, 2011; Hämäläinen *et al.*, 2004; Salumaa *et al.*, 2007a; Virovere *et al.*, 2005) ning edukaks juhtimiseks on haridusasutuse juhil vaja võita oma töötajate usaldus (Browning, 2014). Selleks peab ta huvituma oma töötajatest, neid hindama, olema õiglane, osavõtlik, paindlik, mõistev, julgustav (Cansoy, 2018) ja toetav (Aldridge & Fraser, 2015; Cansoy, 2018; Olsen & Huang, 2019). Usaldusväärses meeskonnas on võimalik juhil arvestada kõigi töötajate arvamuste ja huvidega ning tekkinud probleeme arutada rahulikus ning turvalises õhkkonnas (Salumaa *et al.*, 2007a), seega kui töötajatel on juhiga head suhted, siis tekivad neil positiivsed emotsioonid, mis mõjutavad nii töötajate efektiivsust kui ka hiljem organisatsiooni edukust (Virovere *et al.*, 2005).

Järgmine oluline punkt kompetentse juhtimise all on töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse (Kink, 2002; Salumaa *et al.*, 2007; Türk & Siimon, 2003). Kaasamine on väga oluline mitmest aspektist. Ala (2001) kirjutab, et uusi asju planeerides on juhina kaval sellesse protsessi kaasata oma töötajad, kes tegelikult hakkavadki tehtud plaane hiljem ellu viima. Kui töötaja on ise endale ülesanded seadnud, on suurem tõenäosus, et ta neid plaane ka täidab (Ala, 2001). Samuti on Türk (2005) kirjutanud, et heade suhete taga organisatsioonis peitub töötajate kaasärääkimine ning neile otsustamisõiguse andmine nii töökorralduses, -tingimustes, organisatsiooni arendamises kui ka õpetajate motiveerimises ja töötasustamises. Õpetajate kaasamine arutellu ning otsuste vastuvõtmisesse toob endaga kaasa kõrgelt motiveeritud töötajad (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Teooriast on aga selgunud, et väga tihti ei kaasata töötajaid oluliste otsuste tegemisse ning sellega rikutakse sageli õiguste ja kohustuste tasakaalu organisatsioonis (Virovere *et al.*, 2005), mis toob kaasa õpetajate rahulolematuse.

Välismaistest uurimustest on selgunud, et õpetajad on oma tööga rahulolematud (Edinger & Edinger, 2018; Fullan, 2014) ja õpetajaametist lahkutakse võrreldes teiste ametitega enim (Darling-Hammond, 2003; Edinger & Edinger, 2018; Harfitt, 2014; Ingersoll, 2001; Ingersoll & Smith, 2003). Alates 2008. aastast on õpetajate töörahulolu langenud 24% (Fullan, 2014). Uurimustest selgub, et vastutajateks on juhid (Türk, 2005), kuna just nemad on asutuse töötingimuste ja -kliima reguleerijad (Burkhauser, 2016; Leithwood & Riehl, 2003; Virovere *et al.*, 2005) ning eelnevalt mainitud aspektid panevad õpetajaid kõige enam

mõtlemata töölt lahkumisele.

Eestis on Haridus- ja Teadusministeerium tellinud rahulolu-uuringu (Valk, 2018), kust selgus, et kooliõpetajad hindasid oma töörahulolu kõrgeks (4,2 punkti viiest). Siinkohal puuduvad aga igasugused andmed lasteaiaõpetaja töörahulolu kohta ning seda tuleks uurida, kuna töörahulolu on väga oluline aspekt: see mõjutab nii õpetaja enesetõhusust kui lõpuks kogu haridusasutuse efektiivsust (Pourrajab & Ghani, 2016; Tentama & Pranungsari, 2016; Virovere *et al.*, 2005).

Töörahulolu seos juhtimisstiilidega

Tänapäevases muutuvus ühiskonnas, kus õpetajatest on tihti puudu, tuleb juhil oma õpetajaid hoida ning seetõttu on muutunud oluliseks teemaks töörahulolu ja selle suurendamine (Olsen & Huang, 2019). Haridusasutuses on juhi juhtimisstiilil väga suur mõju õpetajate töörahulolule (Boyacı, Karacabey, & Bozkuş, 2018; Çoğaltay *et al.*, 2016; Ilyas & Abdullah, 2016; Torres, 2019). Välismaised uurimused näitasid olulist seost töörahulolu ja erinevate juhtimisstiilide vahel (Cansoy, 2018).

Demokraatliku juhtimisstiiliga juhtidel on kõige rahulolevamad töötajad (Cansoy, 2018; Ch, Ahmad, Malik, & Batool, 2017; Haruni & Mafwimbo, 2014; Imhangbe, Okecha, & Obozuwa, 2018; Kelly & Macdonald, 2019; Makgato & Mudzanani, 2018; Munir & Iqbal, 2018; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Sun & Xia, 2018; Torres, 2019). Selline juht on inspireeriv, ta pakub õpetajatele vabadust, kuulab nende arvamusi, loob oma töötajatele usaldusväärse ja turvalise keskkonna (Ch *et al.*, 2017) ning annab võimaluse töötajatel osaleda otsustamises (Achimugu & Obaka 2019; Dat, 2016; Makgato & Mudzanani, 2018; Mehrotra, 2005; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Türk & Siimon, 2003).

Autokraatlik juhtimisstiil mõjub õpetajate töörahulolule negatiivselt (Ch *et al.*, 2017; Haruni & Mafwimbo, 2014; Imhangbe *et al.*, 2018; Kelly & Macdonald, 2019). Õpetajad on sellise juhi alluvuses tööga rahulolematud, kuna autokraatlik juht ei paku õpetajatele piisavalt autonoomiat ning samuti ei kaasata õpetajaid otsuste tegemisse ega asutuse parandamisse (Ch *et al.*, 2017). Autokraatliku juhtimisstiiliga juhid valitsevad tihti läbi kiusamise, alandamise ning väljendavad pahameelt ka kõige väiksemate probleemide korral (Haruni & Mafwimbo, 2014). Selline juhtimisstiil võib olla efektiivne lühiajaliselt, hädaolukorras või siis, kui on vaja kiirelt otsuseid vastu võtta (Fullan, 2014; Makgato & Mudzanani, 2018). Autokraatlik juhtimisstiil tekitab töötajates sageli viha, pettumust, meeleheidet ning halvimal juhul ka õpetamisest loobumist (Achimugu ja Obaka, 2019).

Las-minna juhi juhtimisstiili ja õpetajate töörahulolu vahel olid uurimustulemusi erinevaid. Enamikust uurimustest selgus, et las-minna juhtimisstiili ja töörahulolu vahel on negatiivne seos, mis tähendab, et sellise juhi alluvuses on töötajate töörahulolu madal (Cansoy, 2018; Munir & Iqbal, 2018; Nyenyembe, Maslowski, Nimrod & Peter, 2016). Passiivne juhtimine on sageli ka juhtimisalase ebapädevuse või ebakindluse tulemus (Türk, 2005), ent vahest kasutavad antud juhtimisstiili juhid, et oma töötajaid läbi vabaduse motiveerida (Türk & Siimon, 2003) või anda oma töötajatele võimalus professionaalseks ja isiklikuks arenguks (Makgato & Mudzanani, 2018), ent see eeldab iga töötaja enesekontrolli olemasolu (Jaarsveld *et al.*, 2017; Mehrotra, 2005; Türk, 2005). Ka Imhangbe jt (2018) uurimusest tuli välja, et selline juhtimisstiil võib õpetajate töörahulolule hästi mõjuda.

Töö autor leidis ühe välismaise uurimistöö, mis on kogu eelnevale teooriale vastu. Dinc & Kocyigit (2017) uurisid juhi juhtimisstiilide ning õpetajate töörahulolu vahelist seost ning nende uurimistulemusena avastati, et igasugused seosed puuduvad. Autorid Dinc & Kocyigit (2017) põhjendasid tulemust aga sellega, et mõned kuud enne uurimuse läbiviimist vahetusid haridusasutuse juhid, seegtöö autori arvates on viimase uurimustöö reliaablus liiga madal, et seda tulemust enda töös arvestada.

Kokkuvõtlikult saab väita, et juhtimine on keeruline (Tranbarger, 2013) ja vastutusrikas töö (Burkhauser, 2016; Fullan, 2014; Jaarsveld *et al.*, 2017; Leithwood & Riehl, 2003; Pourrajab & Ghani, 2016; Salumaa *et al.*, 2007a; Türk, 2005), ent kui seda teha hästi, siis on juhil kõrgelt motiveeritud ja rahulolevad töötajad. Ühiskonnas, kus õpetajatest on tihti puudu, tuleb juhil oma õpetajaid hoida ning seetõttu on täna töömaastikul oluliseks teemaks töörahulolu (Olsen & Huang, 2019). Töörahulolu eest vastutajaks on asutuse juht, kes paneb oma käitumise ehk juhtimisstiiliga aluse kogu töökeskkonnale (Çoğaltay *et al.*, 2016; Okoji, 2015).

Kolmeks peamiseks juhi juhtimisstiiliks on demokraatlik, autokraatlik ning las-minna juhtimisstiil (Achimugu & Obaka, 2019; Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005). Välismaistest uurimustest selgus, et kõige rahulolevamad õpetajad töötavad demokraatliku juhi alluvuses (Cansoy, 2018; Ch *et al.*, 2017; Haruni & Mafwimbo, 2014; Imhangbe *et al.*, 2018; Kelly & Macdonald, 2019; Munir & Iqbal, 2018; Sun & Xia, 2018; Torres, 2019). Siit tuleneb aga töö probleem: autorile teadaolevalt pole uuritud Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu ning selle seost juhtide juhtimisstiilide vahel, seega on töö eesmärgiks välja selgitada, millised juhtide juhtimisstiilid valitsevad õpetajate hinnangul Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades, nendes lasteasutustes töötavate õpetajate töörahulolu

hetkeolukord, juhtide juhtimisstiilide ning õpetajate töörahulolu vahelised seosed õpetajate hinnangul ning Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate ootused heale juhile. Eesmärgist ning teooriast lähtuvalt, püstitatakse magistritööle järgmised uurimisküsimused.

Teooriast selgus, et põhilisteks juhtimisstiilideks on demokraatlik, autokraatlik ning las-minna juhtimisstiil (Achimugu & Obaka 2019; Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005), seega püstitatakse tööle esimene uurimisküsimus: „*Millised juhtide juhtimisstiilid valitsevad Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades õpetajate hinnangul?*”

Välismaised uurimused näitasid, et õpetajad on oma tööga rahulolematud (Darling-Hammond, 2003; Edinger & Edinger, 2018; Harfitt, 2014; Ingersoll, 2001; Ingersoll & Smith, 2003) ning Eestis on töörahulolu uuritud vaid kooliõpetajatelt, seega töö autor püstitab tööle teise uurimisküsimuse: „*Milline on Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu hetkeolukord?*”

Juhi juhtimisstiil mõjutab õpetajate töörahulolu (Boyacı *et al.*, 2018; Çoğaltay *et al.*, 2016; Ilyas & Abdullah, 2016; Okoji, 2015; Torres, 2019) ning õpetajad on tööga kõige enam rahul kui nende juht kasutab demokraatliku juhtimisstiili (Cansoy, 2018; Ch, Ahmad, Malik, & Batool, 2017; Haruni & Mafwimbo, 2014; Imhangbe *et al.*, 2018; Kelly & Macdonald, 2019; Munir & Iqbal, 2018; Sun & Xia, 2018; Torres, 2019), seega töö kolmas uurimisküsimus on: „*Millise juhtimisstiiliga juhi alluvuses on õpetajate hinnangul Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu kõige kõrgem?*”

Juhil peavad olema teatud isikuomadused nagu intelligentsus, usaldusväärsus, julgus, uuendusmeelsus (Browning, 2014; Kink, 2002; Sims *et al.*, 2019) ja oskused nagu otsustusvõime, kuulamis-, eneseväljendus-, organiseerimis-, ning probleemilahendamisoskus (Ala, 2001; Browning, 2014; Coleman *et al.*, 2016; Hämäläinen *et al.*, 2004; Kink, 2002, Sims *et al.*, 2019). Sellest lähtuvalt on töö neljas uurimisküsimus: „*Millised on Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate ootused heale juhile?*”

Ülejärgmises peatükis antakse vastused eelmainitud uurimisküsimustele.

Metoodika

Töö autor valis probleemi uurimiseks kvantitatiivse uurimismeetodi, et välja selgitada võimalikult paljude Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu hetkeolukorra ning leida selle seosed juhtide juhtimisstiilidega. Kvantitatiivne ehk süstemaatiline ning empiiriline uurimisviis võimaldab kasutada teaduslikku meetodit, et saada vastuseid konkreetsetele küsimustele (Lester, Inman & Bishop, 2014).

Valim

Töö valimi meetodiks oli mugavusvalim ning selle moodustasid Lõuna-Eesti maakondades (Tartu-, Põlva-, Võru- ja Valgamaa) tegutsevad eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajad. Nendes maakondades oli 2019/2020 õppeaastal kokku 132 lasteasutust, nendest 113 eestikeelsed munitsipaallasteaiad, kus töötab 1193 alushariduse õpetajat (HaridusSilm, 2020).

Autor sai tagasi 294 täidetud ankeeti, seega tagastusprotsent oli 24,6% kogu valimist. Kõige rohkem vastasid ankeetküsitlusele 40-49aastased õpetajad. Üks õpetaja jättis oma vanuse avaldamata. Töökogemuse põhjal saab välja tuua, et kõige aktiivsemad vastajad olid algajad õpetajad, kes on töötanud 0-5 aastat. Alljärgnevas tabelis on täpsemalt välja toodud kõikide vastanute vanus ning töökogemus.

Tabel 1. Ankeetküsitlustele vastanud õpetajate vanus ning töökogemus.

Vanus	N	%
20-29aastane	59	20,1
30-39aastane	66	22,4
40-49aastane	78	26,5
50-59aastane	66	22,4
60aastane või vanem	24	8,2
Vastanuid	293	99,7
Vastamata	1	0,3
Õpetajate töökogemus	N	%
0-5 aastat	80	27,2
6-10 aastat	45	15,3
11-15 aastat	51	17,3
16-20 aastat	31	10,5
21-25 aastat	27	9,2
26-30 aastat	16	5,4
üle 30 aasta	44	15,0
Vastanuid	294	100,0

(N – sagedus, % - vastanute protsent)

Ankeetküsitlusele vastanud õpetajatest olid 51,7% bakalaureuse-, 21,1% magistrikraadi ja 16,7% rakenduskõrgharidusega. 5,1% kõikidest vastanutest olid läbinud täiendusõppe. 5,5% ankeetküsitlusele vastanud inimestest puudus õpetaja kvalifikatsioon.

Üldistest andmetest selgus, et 56,5% vastanutest on oma praeguse juhi alluvuses töötanud vaid kuni viis aastat. 6-10 aastat praeguse juhi alluvuses töötanud õpetajad moodustasid 25,2% vastanutest. 10-20 aastat ühe juhi alluvuses töötanud õpetajate osakaal on 14,6% ning üle 20aasta ühe juhi alluvuses töötanud õpetajate osakaal on alla 2% vastanutest.

Mõõtevahendid

Töö autor toetus enda mõõteinstrumenti loomisel juba olemasolevatele instrumentidele. Töörahulolu väidete plokki moodustamiseks võttis autor aluseks Lesteri (1984) „Teacher Job Satisfaction Questionnaire” instrumenti ja kasutas sellest 22 väidet ning Russeli (1992) „Teacher Involvement and Participation Scale” instrumentist kaheksat väidet. Autor lisas antud plokki omalt poolt kolm väidet. Juhi juhtimisstiili plokki moodustamiseks toetus autor Weiss (1989) „Evaluating principal performance” instrumentile ja kasutas sealt 15 väidet ning Bentley ja Rempeli (1970) „Purdue Teacher Opinionnaire” instrumentile, millest kasutati 5 väidet. Villanova (1984) instrumentist „Connecticut School Effectiveness Interview and Questionnaire” kasutas autor kahte väidet ning lisas juhtimisstiili plokki omalt poolt kuus väidet, kuna las-minna juhtimisstiili iseloomustavad väited olid ankeedist puudu. Autori poolt püstitati kaks avatud küsimust ning nende eesmärk oli mõista õpetaja ootusi heale juhile. Moodustatud küsimustiku tõlkis autor eesti keelde ning jagas suuremad plokid selguse tagamiseks omakorda alateemadeks. Tehtud tõlkimise vaatasid üle kolm inimest ning muudatusi väidetes ei tehtud. Ankeet koosnes neljast osast:

- 1) taustaandmed (neli vastusevariandiga küsimust),
- 2) töörahulolu: juhiga, kolleegidega, töötingimustega, palgaga, lasteaiaõpetaja ametiga ning õpetajate kaasamisega (kokku 33 väidet).
- 3) juhi juhtimisstiil (juhi väärtused, kontroll, suhted) (kokku 28 väidet).
- 4) avatud küsimused (2 küsimust).

Ankeedi reliaablus Cronbachi alfa järgi jääb 0,756 ning 0,940 vahele. Koostatud ankeedi valiidsust kontrolliti ankeetküsitluse piloteerimisega nelja õpetaja poolt ning sellega seoses tehti ankeedis mõningaid sõnalisi muudatusi (Lisa 1).

Ankeetküsimustiku mõõdestikuna kasutati Likerti viiepunktilist skaalat. Likerti skaalat kasutatakse sotsiaalteadustes kõige sagedamini ning see koosneb üldjuhul väidetest, mis on

seotud inimese väärtuste või hoiakutega (Lester *et al.*, 2014). Vastusevariantideks olid 1- *ei nõustu üldse*, 2 - *pigem ei nõustu*, 3 - *nõustun osaliselt*, 4 - *pigem nõustun*, 5 - *nõustun täielikult*.

Protseduur

Ankeetküsitlus loodi Google Docs keskkonda, kuna autori arvates on see kõige laialdasemalt kasutatud, seega vastajatele mugav keskkond ankeedi täitmiseks. Edasi otsis töö autor internetist välja Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade kodulehed, millelt kogus kokku kõikide lasteaiaõpetajate ja/või -rühmade meiliaadressid ning edastas loodud küsimustiku õpetajatele. Andmete puudumisel saatis töö autor direktorile/õppealajuhatajale kirja palvega edastada küsimustik oma õpetajatele. Andmete kogumisel tuli appi ka Eesti alushariduse juhtide ühenduse esimees Heda Kala, kes edastas autori poolt loodud küsimustiku kõikidele Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhtidele, kellelt paluti omakorda küsimustik edasi saata oma õpetajatele. Kolmandaks pani töö autor oma küsimustiku üles ka sotsiaalmeedia gruppi, kuhu on kogunenud paljud lasteaiaõpetajad üle kogu Eesti. Töö autor lisas küsimustiku juurde informatsiooni, et küsimustikule vastaksid vaid Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajad. Töö autor pidas nii ankeedi koostamisel (kui ka andmete analüüsimisel) kinni eetikanõuetest (Eetikaveeb, s.a.): ankeedi juures oli välja toodud nii uurimuse eesmärk, töö praktiline väärtust, selgitus osalemise vabatahtlikkuse ja anonüümsuse ning tulemuste üldistamise kohta kui ka ankeedile vastamiseks kuluv aeg. Andmeid koguti detsembrist 2019 kuni 2020. aasta veebruarini..

Saadud vastused sisestati alguses Microsoft Exceli tabelisse käsitsi, sellest lähtuvalt kontrolliti teise isiku poolt pisteliselt üle viis ankeeti ning ilmnnes, et töö autor ei olnud sisestamisel teinud ühtegi viga. Järgmiseks kanti andmed analüüsimiseks SPSS *Statistics* programmi. Vastavalt uurimisküsimustele kasutati nii kirjeldavat statistikat kui ka Spearmani korrelatsioonianalüüsi, et leida väidete vahel seoseid. Töö autor arvutas välja kõigi kolme juhtimisstiili väidete seosed õpetajate rahulolu alateemade väidetega eraldi, et saada võimalikult täpsed tulemused.

Avatud küsimused kodeeriti QCAMapsis. Reliaabluse tõstmiseks kasutas töö autor kaaskodeerija abi. Autori ning kaaskodeerija tulemused ühtisid. Peale seda sisestati koodid uuesti Microsoft Excel tabelisse, kus saadi teada, milliseid koode ehk märksõnu olid õpetajad kõige enam kasutanud.

Tulemused

Lõuna-Eesti lasteaiaõpetajate töörahulolu

Ankeetküsitluse esimene osa keskendus õpetajate töörahulolule jagunedes teemadeks: rahulolu juhiga, kolleegidega, töötingimustega, palgaga, lasteaiaõpetaja ametiga ja õpetajate kaasamisega. Esimesele uurimisküsimusele „*Milline on õpetajate töörahulolu hetkeolukord Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades?*” antakse vastus alljärgnevas.

Esimene plokk „**õpetajate rahulolu juhiga**“ koosneb seitsmest väitest (Lisa 2) ning õpetajad (66%) hindasid kõige kõrgemalt väidet „*Minu juht on loonud mulle tingimused ja vahendid, et ma saaksin endast tööl 100% anda*”. See väide hinnati viie-punkti skaalal 3,83 punktiga. Kõige madalama keskmise punktisumma (3,14) sai väide „*Minu juht teeb mulle ettepanekuid, kuidas ma saaksin oma õpetamisviisi paremaks muuta*” ning sellega nõustusid 41,8% õpetajatest. 59,2% kõikidest vastanud õpetajatest on oma juhiga rahul.

Teine väidete plokk „**õpetajate rahulolu kolleegidega**“ koosneb kuuest väitest (Lisa 3) ning selles plokis hinnati kõige kõrgemalt (4,32) väidet „*Ma saan oma kolleegidega väga hästi läbi*”. Sellega nõustusid 91,2% kõikidest vastanutest. Kõrgelt (4,02) hinnati ka väidet: „*Ma teen oma kolleegidega väga palju koostööd*”, millega nõustusid 75,9% vastanutest. Kõige madalamalt (3,29) hinnati selles plokis väidet „*Mu kolleegid annavad mulle tagasisidet ja soovitusi minu õpetamismeetodi kohta*” ning sellega nõustusid 44,2% vastanud õpetajatest.

Kolmas plokk „**õpetajate rahulolu töötingimustega**“ koosneb kolmest väitest (Lisa 4). Selles plokis said väited „*Töötingimused minu lasteaias on väga head*” ning „*Füüsiline keskkond minu lasteaias on meeldiv*” sama keskmise punktisumma (4,03), ent füüsilise keskkonnaga olid rahul 76,2% ning töötingimustega üldiselt 74,2% õpetajatest. Väidet „*Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv*” hinnati madalamalt (3,67) ning sellega nõustusid 63,9% kõikidest vastanutest.

Neljas plokk „**õpetajate rahulolu palgaga**“ koosneb samuti kolmest väitest (Lisa 5). Õpetajate poolt nõustuti kõige rohkem (52,7%) väitega „*Mulle makstakse hästi ja see on võrdeline minu võimetega*”. Kõige kõrgema keskmise hinde (3,36) plokis sai väide „*Lasteaiaõpetaja sissetulek on piisav, et katta ära minu tavakulud*”, ning sellega nõustusid 52,1% õpetajatest. Väide „*Praegune sissetulek võimaldab mul elada nii nagu ma olen soovinud*” sai keskmiseks hindeks 2,83 punkti ning sellega nõustusid 33,1% õpetajatest.

Viies plokk „**õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga**“ koosneb kuuest väitest (Lisa 6). Kõige kõrgemalt (4,81) hinnati väidet „*Õpetamine pakub mulle võimalust kasutada mitmesuguseid erinevaid oskuseid*“ ning sellega nõustusid 99% vastanud õpetajatest. 98% õpetajatest nõustusid väitega „*Õpetamine on väga huvitav töö*“. Kõige madalama keskmise hinde (4,09) plokis sai väide „*Ma jätkaksin õpetajana ka siis, kui mulle pakutakse sama palga eest mõnda muud töökohta*“, ning sellega nõustusid 76,6% õpetajatest.

Kuues plokk „**õpetaja rahulolu õpetajate kaasamisega**“ koosneb kaheksast väitest (Lisa 7). Kõige kõrgemalt (4,05) hinnati väidet „*Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaiast*“ ning sellega nõustusid 78,3% õpetajatest. Kõige madalama keskmise punktisumma (2,73) sai väide „*Õpetajad aitavad kaasa lasteaia eelarve arendamisele*“. Selle väitega nõustusid 29,6% vastanud õpetajatest. Alla 3,0 keskmise punkti jäid selles plokis järgmised väited „*Õpetajatel on sõnaõigus uute töötajate valimisel*“ ning „*Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid*“. Viimaste väidetega nõustusid alla 40% kõikidest vastanud õpetajatest.

Kokkuvõtlikult saab väita, et õpetajate rahulolu on kõige kõrgem lasteaiaõpetaja ametiga ning kõige madalam palga ning õpetajate kaasamisega. Õpetajate seisukohad lahknevad kõige enam kolmes rahulolu valdkonnas: „*õpetajate rahulolu juhiga*“, „*õpetajate rahulolu palgaga*“ ja „*õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega*“. Õpetajate töörahulolu aritmeetiliste keskmiste vahemikud on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Õpetajate töörahulolu hetkeolukord.

Õpetajate töörahulolu teemad	M	SD
Õpetajate rahulolu juhiga	3,14 – 3,83	1,11 – 1,29
Õpetajate rahulolu kolleegidega	3,29 – 4,32	0,68 – 1,11
Õpetajate rahulolu töötingimustega	3,67 – 4,03	0,95 – 1,04
Õpetajate rahulolu palgaga	2,83 – 3,36	1,09 – 1,17
Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga	4,09 – 4,81	0,41 – 1,02
Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega	2,73 – 4,05	0,85 – 1,31

(M – aritmeetiline keskmine, SD – standardhälve)

Lõuna-Eesti lasteaedade juhtide juhtimisstiilid õpetajate hinnangul

Teise osa ankeedist moodustasid väited juhtide kohta ning need olid jaotatud plokkidesse: juhi väärtused, kontroll ja suhted. Alljärgnevalt vastatakse magistritöö teisele uurimisküsimusele

„Millised juhtide juhtimisstiilid valitsevad Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades õpetajate hinnangul?” eelmainitud teemade kaupa.

Juhi ja tema väärtuste plokk (Lisa 8) koosneb 11 väitest ning siin hinnati kõige kõrgemaks (3,9) õpetajate poolt demokraatliku juhi juhtimisstiili iseloomustavat väidet „*Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd*“, millega nõustusid 66,3% vastanud õpetajatest. Kõige rohkem õpetajaid (68%) nõustus aga väitega „*Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse*”. Demokraatliku juhi juhtimisstiili väidetest kõige madalama keskmise punktisumma (3,32) sai väide „*Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada*” ning sellega nõustusid 51,3% õpetajatest.

Autokraatliku juhi juhtimisstiili väide „*Minu lasteaia toimub juhi poolt selge ja tugev tsentraliseeritud juhtimine*” hinnati keskmiselt 3,22 punktile. Väitega nõustusid 43,9% õpetajatest. Väide „*Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid*” sai keskmiseks hindeks 3,23 punkti ning sellega nõustusid 43,2% vastanud õpetajatest.

Las-minna juhi juhtimisstiili väide „*Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt*” hinnati 3,70 punktile ning sellega olid nõus 64,3% kõikidest õpetajatest. Kõige madalamalt (3,05) hinnati las-minna juhi juhtimisstiili väidet „*Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks*” ning sellega nõustusid 39,1% õpetajatest.

Teine plokk keskendub **juhi kontrollivatele tegevustele** (Lisa 9) ning see koosneb seitsmest väitest. Demokraatliku juhi juhtimisstiili väidetest nõustusid 56,1% vastanutest väitega „*Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ja tugevdamiseks*”, mis sai hindeks 3,52 punkti. Väide „*Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd*” hinnati keskmiselt 2,65 punkti vääriliseks ning sellega nõustusid 27,2% õpetajatest.

Autokraatliku juhi juhtimisstiili väidetest hinnati kõige kõrgemaks (3,32) väide „*Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle*” ning sellega nõustusid 52,4% vastanud õpetajatest. Kõige madalamaks (2,1) hindasid õpetajad autokraatliku juhi juhtimisstiili iseloomustavat väidet „*Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu*”. Sellega nõustusid 16% kõigist vastanud õpetajatest.

Õpetajate poolt hinnati kõige kõrgemalt (3,74) las-minna juhtimisstiili iseloomustavat väidet „*Juht sekkub minu igapäevatöösse vähe*”, millega nõustusid 62,3% õpetajatest. Selle juhtimisstiili juures hinnati madalamalt (2,43) väidet „*Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat*”, millega olid nõus 21,4% õpetajatest.

Kolmas plokk koosneb kümnest väitest **juhi ja õpetajate suhete** kohta (Lisa 10). Kõige kõrgemaks (3,59) hindasid õpetajad demokraatliku juhi juhtimisstiili iseloomustavat

väidet „*Juht tunneb lasteaia käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes*”. Selle väitega olid nõus 57,8% õpetajatest. Antud juhtimisstiili väidetest sai kõige madalama hinde (3,14) väide „*Juht tunnustab igat töötajat individuaalselt*”. Sellega nõustusid 41,5% õpetajatest.

Autokraatliku juhi juhtimisstiili väidetest kõige kõrgemaks (3,15) hinnati väidet „*Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas*”. Sellega nõustusid 37,8% õpetajatest. Väide: „*Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid*” sai keskmiselt 2,95 punkti ning sellega olid nõus 38,7% õpetajatest.

Las-Minna juhi juhtimisstiili kohta esines vaid üks väide „*Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas*”. Sellega nõustuti antud plokis kõige vähem (24,4%). Väide hinnati keskmiselt 2,46 punktile.

Tulemustest selgus, et lasteaedade juhid kasutavad õpetajate hinnangul kõigis kolmes valdkonnas kõige enam demokraatlikku lähenemist. Kõige vähem kasutavad juhid õpetajate hinnangul las-minna juhtimisstiili valdkondades „**juht ja väärtused**“ ning „**juht ja suhted**“. Valdkonnas „**juht ja kontroll**“ kasutavad õpetajate hinnangul juhid kõige vähem autokraatlikku lähenemist. Sellest lähtuvalt saab väita, et Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhid kasutavad õpetajate hinnangul kõige vähem las-minna juhtimisstiili ning kõige rohkem demokraatlikku lähenemist.

Lõuna-Eesti lasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga
Juhtide juhtimisstiilide ja õpetajate töörahulolu vahelist seost aitas leida Spearmani korrelatsioonikordaja, kuna seost tuli leida kahe järjestikaskaalal oleva tunnuse vahel. Antud peatükk annab vastuse magistritöö kolmandale uurimisküsimusele „*Millise juhtimisstiiliga juhi alluvuses on õpetajate hinnangul Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate rahulolu kõige kõrgem?*”

Demokraatliku juhi juhtimisstiil ning selle seos õpetajate töörahuloluga

Õpetajate rahulolu juhiga ning demokraatliku juhi juhtimisstiili vahel olid kõik väited omavahel statistiliselt olulises positiivses seoses ($p < 0,01$). Tugevamad seosed olid väite „*Ma olen oma juhiga väga rahul*” ning demokraatliku juhi juhtimisstiili väidete vahel ($\rho > 0,7$; $p < 0,01$). See tähendab, et mida rohkem juht soodustab õpetajate hinnangul meeskonna tööd, esitab töötajatele väljakutseid, tagab alluvate õiguste ja kohustuste mõistmise, seda enam on õpetajad oma juhiga rahul. Täpsemad seosed on tabelis 3.

Tabel 3. Õpetajate rahulolu juhiga ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	5. väide	6. väide	7. väide	8. väide	9. väide	10. väide	11. väide
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	0,661**	0,707**	0,669**	0,658**	0,615**	0,545**	0,741**
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimis-protsessidesse.	0,578**	0,618**	0,551**	0,605**	0,517**	0,487**	0,619**
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega.	0,550**	0,612**	0,538**	0,478**	0,498**	0,536**	0,615**
42. Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada.	0,710**	0,766**	0,700**	0,616**	0,678**	0,652**	0,795**
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise.	0,640**	0,689**	0,658**	0,593**	0,607**	0,570**	0,717**
45. Juht lubab õpetajatel koosolekul avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	0,604**	0,643**	0,562**	0,510**	0,554**	0,552**	0,665**
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	0,662**	0,755**	0,684**	0,623**	0,639**	0,621**	0,748**
51. Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd.	0,429**	0,492**	0,420**	0,321**	0,421**	0,486**	0,520**
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	0,646**	0,714**	0,666**	0,577**	0,617**	0,552**	0,757**
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	0,556**	0,613**	0,577**	0,484**	0,539**	0,621**	0,648**
59. Juht saab õpetajatelt soovitusi.	0,383**	0,465**	0,329**	0,280**	0,442**	0,386**	0,415**
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	0,519**	0,595**	0,531**	0,514**	0,545**	0,496**	0,562**
61. Juht tunneb lasteaias käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	0,587**	0,634**	0,597**	0,499**	0,581**	0,515**	0,592**
62. Juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	0,653**	0,717**	0,665**	0,588**	0,608**	0,592**	0,772**
63. Juht tunnustab igat töötajat individuaalselt.	0,738**	0,753**	0,657**	0,619**	0,731**	0,617**	0,775**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

5. väide - Minu juht tunnustab mind, 6. väide - Minu juht toetab mind, 7. väide - Minu juht selgitab mulle, mida minult oodatakse, 8. väide - Minu juht on loonud mulle tingimused ja vahendid, et ma saaksin endast tööl 100% anda, 9. väide - Kui ma viin läbi väga hea tegevuse, siis minu juht märkab seda, 10. väide - Minu juht teeb mulle ettepanekuid, kuidas ma saaksin oma õpetamisviisi paremaks muuta, 11. väide - Ma olen oma juhiga väga rahul.)

Teisena keskenduti teemale **õpetajate rahulolu kolleegidega** seoses demokraatliku juhi juhtimisstiiliga (Lisa 11). Selles plokis näitasid enamik väited omavahel statistilist olulist seost. Tulemustest selgus, et õpetajate rahulolu kolleegidega oli positiivses seoses demokraatliku juhi juhtimisstiiliga ($p < 0,3$). Kõige suurem korrelatsioonikordaja oli väidete „Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd” ning „Mu kolleegid on üksteise suhtes tolerantsed” vahel ($p = 0,335$, $p < 0,01$), mis tähendab, et mida rohkem juht soodustab ning peab oluliseks meeskonnatööd, seda rohkem tunnevad õpetajad, et nende kolleegid on üksteise suhtes tolerantsed.

Kolmas plokk keskendus **õpetajate rahulolule töötingimustega** ning selle seose leidmisele demokraatliku juhi juhtimisstiiliga (Tabel 4).

Tabel 4. Õpetajate rahulolu töötingimustega seoses demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	18. väide	19. väide	20. väide
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	0,384**	0,354**	0,607**
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse.	0,383**	0,306**	0,488**
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega.	0,289**	0,263**	0,523**
42. Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada.	0,371**	0,330**	0,580**
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise.	0,395**	0,344**	0,559**
45. Juht lubab õpetajatel koosolekutel avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	0,343**	0,328**	0,585**
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	0,383**	0,303**	0,568**
51. Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd.	0,144*	0,173**	0,386**
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	0,331**	0,257**	0,531**
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	0,294**	0,237**	0,513**
59. Juht saab õpetajatelt soovitusi.	0,233**	0,223**	0,375**
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	0,300**	0,287**	0,476**
61. Juht tunneb lasteaias käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	0,317**	0,308**	0,497**
62. Juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	0,299**	0,251**	0,562**
63. Juht tunnustab iga töötajat individuaalselt.	0,337**	0,286**	0,548**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

18. väide - Töötingimused minu lasteaias on väga head, 19. väide - Füüsiline keskkond minu lasteaias on meeldiv, 20. väide - Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv.)

Kõikide väidete vahel olid statistiliselt olulised positiivsed seosed ($p < 0,4$, $p < 0,05$). Kõige kõrgem korrelatsioonikordaja ($p = 0,607$, $p < 0,01$) oli väidete „Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv” ning „Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd” vahel. Mida rohkem juht soodustab ning peab oluliseks meeskonnatööd, seda enam meeldib õpetajatele

nende endi hinnangul vaimne keskkond lasteaias. Vaimse keskkonna ning demokraatliku juhi juhtimisstiili väidete vahel oli veel mitmeid seoseid ($p > 0,4$ $p < 0,01$), näiteks õpetajate hinnangul on vaimne keskkond õpetajate jaoks meeldivam siis, kui 1) juht jagab vastutust ning ülesandeid ka teiste töötajatega, 2) juht oskab töötajaid inspireerida ning väljakutseid esitada, 3) juht lubab õpetajatel koosolekul avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.

Õpetajate rahulolu palgaga ning demokraatliku juhi juhtimisstiili väidete vahel (Lisa 12) ilmneseid positiivsed seosed ($p < 0,3$, $p < 0,05$). Kõige kõrgem korrelatsioonikordaja oli väidete „Juht lubab õpetajatel koosolekul avaldada arvamust juhtimispoliitika üle” ja „Mulle makstakse hästi ja see on võrdeline minu võimetega” vahel ($p = 0,308$, $p < 0,01$), mis tähendab õpetajate hinnangul, et mida rohkem lubab juht õpetajatel koosolekul avaldada arvamust juhtimispoliitika üle, seda enam arvavad õpetajad, et neile makstakse hästi ja see on seotud nende võimetega.

Järgmiseks otsiti seost **õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga** ning demokraatliku juhi juhtimisstiili vahel (Lisa 13). Olulisemad seosed on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	26. väide	28. väide
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	0,543**	0,357**
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse.	0,482**	0,290**
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega.	0,403**	0,251**
42. Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada.	0,508**	0,332**
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise.	0,450**	0,292**
45. Juht lubab õpetajatel koosolekul avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	0,456**	0,286**
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	0,482**	0,315**
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	0,480**	0,282**
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	0,373**	0,250**
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	0,434**	0,282**
61. Juht tunneb lasteaias käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	0,431**	0,335**
62. Juhtil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	0,531**	0,333**
63. Juht tunnustab iga töötajat individuaalselt.	0,484**	0,316**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

26. väide - Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid, 28. väide - Ma olen oma tööga väga rahul.)

Kõikide antud ploki väidete vahel ei olnud olulist statistilist seost ($p > 0,05$). Seosed olid üldjuhul väite „Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid” ning mitmete

demokraatliku juhi juhtimisstiili väidete vahel ($\rho > 0,4$, $p < 0,01$). See tähendab, et mida rohkem on juhi poolt õpetajatele antud vabadust ise otsuseid teha, seda enam tunnevad õpetajad, et 1) juht soodustab ning peab oluliseks meeskonnatööd, 2) juht oskab töötajaid inspireerida ning neile väljakutseid esitada, 3) juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ning neid hinnata.

Viimaseks keskenduti **õpetajate rahulolule õpetajate kaasamisega** ning selle seoste leidmisele demokraatliku juhi juhtimisstiiliga. Sellesplokis olid väidete vahel positiivseid seosed. Järgnevalt on välja toodud kõige kõrgemate korrelatsioonikordajatega seosed. Seos oli väidete „*Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada*” ja „*Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus*” vahel ($\rho = 0,610$, $p < 0,01$), seega mida rohkem juht oskab oma töötajaid inspireerida ning neile väljakutseid esitada, seda enam võetakse õpetajate hinnangutel juhi poolt otsuseid vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus. Seosed olid ka väite „*Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus*” ja väidete „*Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd*” ($\rho = 0,596$, $p < 0,01$) ning „*Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks*” ($\rho = 0,592$, $p < 0,01$) vahel, mis tähendab, et mida enam võetakse juhi poolt vastu otsuseid alles siis, kui kõik töötajad on nendega mingil määral nõus, seda enam soodustab juht õpetajate hinnangul meeskonnatööd ning otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning nende õpetamise tugevdamiseks. Ploki seosed on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsiooni- koefitsient	30. väide	31. väide	32. väide	33. väide	34. väide	35. väide	36. väide	37. väide
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	0,523**	0,442**	0,389**	0,434**	0,429**	0,500**	0,516**	0,596**
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse.	0,481**	0,399**	0,404**	0,418**	0,458**	0,508**	0,543**	0,569**
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega.	0,470**	0,338**	0,373**	0,419**	0,462**	0,484**	0,520**	0,543**
42. Juht oskab töötajaid	0,521**	0,457**	0,430**	0,512**	0,429**	0,523**	0,544**	0,610**

inspireerida ja väljakutseid esitada.								
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise.	0,498**	0,510**	0,447**	0,507**	0,427**	0,484**	0,542**	0,564**
45. Juht lubab õpetajatel koosolekutel avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	0,435**	0,399**	0,395**	0,482**	0,462**	0,515**	0,518**	0,558**
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	0,564**	0,408**	0,388**	0,504**	0,451**	0,525**	0,541**	0,592**
51. Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd.	0,333**	0,369**	0,374**	0,354**	0,289**	0,327**	0,362**	0,379**
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	0,525**	0,383**	0,349**	0,398**	0,405**	0,436**	0,491**	0,536**
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	0,457**	0,350**	0,338**	0,363**	0,382**	0,445**	0,450**	0,441**
59. Juht saab õpetajatelt soovitusi.	0,313**	0,254**	0,238**	0,344**	0,381**	0,336**	0,331**	0,437**
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	0,375**	0,306**	0,282**	0,388**	0,350**	0,425**	0,457**	0,493**
61. Juht tunneb lasteaias käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	0,525**	0,355**	0,374**	0,420**	0,359**	0,457**	0,494**	0,511**
62. Juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	0,528**	0,388**	0,377**	0,446**	0,413**	0,487**	0,519**	0,573**
63. Juht tunnustab igat	0,537**	0,446**	0,453**	0,531**	0,462**	0,522**	0,561**	0,569**

töötajat
individuaalselt.

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

30. väide - Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaiast,

31. väide - Kõik õpetajad panustavad efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud, 32. väide - Kõik õpetajad osalevad õppekava arenduses, 33. väide - Õpetajad aitavad kaasa lasteaia eelarve arendamisele, 34. väide - Õpetajatel on sõnaõigus uute töötajate valimisel,

35. väide - Õpetajad on kaasatud lasteaiahoone arendusplaanide tegemisse, 36. väide - Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid, 37. väide - Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus.)

Autokraatliku juhi juhtimisstiil ja selle seosed õpetaja töörahuloluga

Esimesena vaadeldi teemat **õpetajate rahulolu juhiga** ning selle seost autokraatliku

juhtimisstiiliga (Lisa 14). Enamik väidetest näitasid omavahel statistiliselt olulist seost

($p < 0,05$). Positiivne seos ilmnes väidete „Minu lasteaias toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine” ja „Ma olen oma juhiga väga rahul” vahel ($p = 0,537$; $p < 0,05$), seega mida rohkem toimub õpetajate hinnangutel lasteaias juhi poolt selge ja tugev

tsentraliseeritud juhtimine, seda rohkem ollakse oma juhiga rahul. Negatiivne seos oli väite

„Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid” ja väidete „Minu juht tunnustab mind”

($p = -0,564$; $p < 0,01$) ning „Minu juht toetab mind” ($p = -0,557$; $p < 0,01$) vahel. Mida rohkem

juht õpetajate hinnangul enda poolt väljavalitud õpetajaid soosib, seda vähem juht õpetajat

tunnustab ja toetab. Negatiivne seos ilmnes ka väidete „Juht eelistab enda poolt väljavalitud

õpetajaid” ja „Ma olen oma juhiga väga rahul” vahel ($p = -0,602$, $p < 0,01$), seega õpetajate

hinnangul nende rahulolu juhiga väheneb kui juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.

Järgmisena keskenduti **õpetajate rahulolule kolleegidega** ning selle seose leidmisele autokraatliku juhtimisstiiliga (Lisa 15). Mõningate väidete vahel olid olulised statistilised seosed, ent nende korrelatsioonikordajad oli madalad ($p < 0,300$).

Kolmanda teemana tegeleti **õpetajate rahulolu töötingimustega** ning selle seose leidmisele autokraatliku juhi juhtimisstiiliga (Lisa 16). Positiivsed ja negatiivsed seosed ilmnesid väite „Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv” ning väidete „Minu lasteaias toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine” ($p = 0,361$, $p < 0,01$), „Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid” ($p = 0,336$, $p < 0,01$), „Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid” ($p = -0,490$, $p < 0,01$) vahel. See tähendab, et õpetajate hinnangul on vaimne keskkond lasteaias meeldivam, mida rohkem toimub lasteaias juhi poolt tsentraliseeritud juhtimine, mida rohkem hindab juht kindlaksmääratud aspektide järgi õpetajaid ja mida vähem eelistab juht enda poolt väljavalitud õpetajaid.

Autokraatliku juhi juhtimisstiili ning selle seos **õpetajate rahulolu palgaga** plokis ilmnemise mõningate väidete vahel olulised statistilised positiivsed ja negatiivsed seosed, ent korrelatsioonikordajad olid madalad ($p < 0,300$) (Lisa 17).

Positiivsed ning negatiivsed seosed leiti **õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga** ning autokraatliku juhi juhtimisstiili vahel ($p < 0,300$) (Lisa 18). Negatiivne seos oli väite „Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid” ning väidete „Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu” ($p = -0,307$, $p < 0,01$) ja „Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid” ($p = -0,396$, $p < 0,01$) vahel, mis tähendab, et mida rohkem on õpetajate hinnangul neile antud juhi poolt vabadust ise otsuseid vastu võtta, seda vähem 1) mõjutab juht õpetajaid tasude, kontrolli ja karistuste kaudu, 2) eelistab juht enda poolt väljavalitud õpetajaid.

Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ja selle seosed autokraatliku juhi juhtimisstiiliga (Lisa 19) olid positiivsed ja negatiivsed. Olulisemad seosed on tabelis 7.

Tabel 7. Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsiooni-koefitsient	43. Minu lasteaia toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine	49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid	54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu.	64. Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.
30. väide	0,299**	0,333**	-0,292**	-0,0433**
31. väide	0,290**	0,417**	-0,134*	-0,314**
32. väide	0,241**	0,392**	-0,164**	-0,307**
33. väide	0,314**	0,367**	-0,106	-0,329**
34. väide	0,245**	0,254**	-0,313**	-0,333**
36. väide	0,300**	0,311**	-0,262**	-0,373**
37. väide	0,305**	0,289**	-0,261**	-0,402**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

30. väide - Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaia, 31. väide - Kõik õpetajad panustavad efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud, 32. väide - Kõik õpetajad osalevad õppekava arenduses, 33. väide - Õpetajad aitavad kaasa lasteaia eelarve arendamisele, 34. väide - Õpetajatel on sõnaõigus uute töötajate valimisel, 36. väide - Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid, 37. väide - Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus.)

Enamik väited näitasid omavahel olulist statistilist seost ($p < 0,01$). Kõige kõrgem korrelatsioonikordaja oli väidete „*Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid*” ja „*Kõik õpetajad panustavad efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud*” ($\rho = 0,417$, $p < 0,01$) vahel. Kui juht hindab regulaarselt ning kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid, siis õpetajate hinnangutel panustavad ka õpetajad rohkem efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud. Negatiivsed seosed olid väite „*Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid*” ja väidete „*Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaiast*” ($\rho = -0,433$, $p < 0,01$) ning „*Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus*” ($\rho = -0,402$, $p < 0,01$) vahel, mis tähendab, et mida rohkem eelistab õpetajate hinnangutel juht enda poolt väljavalitud õpetajaid, 1) seda vähem on lasteaia eesmärgid kooskõlas õpetajate nägemustega nende lasteaiast, 2) seda enam võetakse otsused juhtkonna poolt vastu ka siis, kui kõik õpetajad ei ole otsusega nõus. Ploki seoseid saab näha tabelis 7.

Las-minna juhi juhtimisstiil ja selle seosed õpetaja töörahuloluga

Õpetajate rahulolu juhiga ning selle seosed las-minna juhi juhtimisstiiliga on nii positiivsed kui ka negatiivsed. Kõige kõrgemad korrelatsioonikordajad olid väite „*Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt*” ning väidete „*Minu juht tunnustab mind*” ($\rho > 0,629$, $p < 0,01$), „*Minu juht toetab mind*” ($\rho > 0,699$, $p < 0,01$), „*Minu juht selgitab mulle, mida minult oodatakse*” ($\rho > 0,629$, $p < 0,01$) ning „*Ma olen oma juhiga väga rahul*” ($\rho > 0,677$, $p < 0,01$) vahel. See tähendab õpetajate hinnangul, et mida rohkem juht õpetajaid tunnustab, toetab ja neile selgitab, mida neilt oodatakse, seda rohkem ootab ka juht muudatusettepanekuid õpetajatelt. Mida rohkem ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt, seda enam on õpetajad endi hinnangul oma juhiga rahul. Positiivne seos ($\rho = 0,575$, $p < 0,01$) oli väidete „*Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt*” ning „*Minu juht teeb mulle ettepanekuid, kuidas ma saaksin oma õpetamisviisi paremaks muuta*” vahel. See tähendab õpetajate hinnangul, et mida rohkem ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt, seda rohkem teeb juht õpetajatele ettepanekuid, kuidas nad saaksid oma õpetamisviisi paremaks muuta. Negatiivsed seosed olid väite „*Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks*” ning väidete „*Minu juht toetab mind*” ($\rho = -0,535$, $p < 0,01$) ja „*Ma olen oma juhiga väga rahul*” ($\rho = -0,525$, $p < 0,01$) vahel, seega mida rohkem tegeleb juht probleemidega alles siis, kui olukord on läinud tõsiseks, seda vähem olid õpetajad nende endi hinnangul oma juhiga rahul ning tundsid oma juhilt vähe toetust. Plokis olevad seosed on tabelis 8.

Tabel 8. Õpetajate rahulolu juhiga ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga

Korrelatsiooni-koeffitsient	5. väide	6. väide	7. väide	8. väide	9. väide	10. väide	11. väide
46. väide	0,629**	0,699**	0,626**	0,570**	0,565**	0,575**	0,677**
47. väide	-0,448**	-0,535**	-0,457**	-0,386**	-0,402**	-0,423**	-0,525**
48. väide	0,342**	0,358**	0,283**	0,388**	0,311**	0,210**	0,389**
52. väide	-0,421**	-0,413**	-0,425**	-0,429**	-0,357**	-0,290**	-0,501**
56. väide	0,365**	0,412**	0,360**	0,280**	0,336**	0,328**	0,384**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

5. väide - Minu juht tunnustab mind, 6. väide - Minu juht toetab mind, 7. väide - Minu juht selgitab mulle, mida minult oodatakse, 8. väide - Minu juht on loonud mulle tingimused ja vahendid, et ma saaksin endast tööl 100% anda, 9. väide - Kui ma viin läbi väga hea tegevuse, siis minu juht märkab seda, 10. väide - Minu juht teeb mulle ettepanekuid, kuidas ma saaksin oma õpetamisviisi paremaks muuta, 11. väide - Ma olen oma juhiga väga rahul 46. väide – Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt, 47. väide – juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks, 48. väide – Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse, 52. väide – Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat, 56. väide – Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas.)

Õpetajate rahulolu kolleegidega seoses las-minna juhi juhtimisstiiliga ilmnedid üksikute väidete vahel olulised statistilised seosed, ning need olid nii positiivsed kui ka negatiivsed, ent korrelatsioonikordajad olid nende seoste puhul madalad ($\rho < 0,3$) (Lisa 20).

Las-minna juhi juhtimisstiili ning **õpetajate rahulolu töötingimustega vahel** (Lisa 21) oli nii positiivseid kui ka negatiivseid seoseid. Kõige suurema korrelatsioonikordajaga positiivne seos oli järgmiste väidete vahel „Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt” ning „Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv” ($\rho = 0,580$, $p < 0,01$), seega vaimne keskkond tundub õpetajatele nende endi hinnangul meeldivam, mida rohkem ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt. Positiivne seos ilmned ka väidete „Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt” ning „Füüsiline keskkond minu lasteaias on meeldiv” vahel ($\rho = 0,398$, $p < 0,01$), seega mida rohkem ootab juht õpetajatelt muudatusettepanekuid, seda rohkem meeldib õpetajatele nende endi hinnangul lasteaias füüsiline keskkond.

Negatiivne seos oli väite „Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks” ning „Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv” ($\rho = -0,421$, $p < 0,01$) vahel. See tähendab, et mida rohkem tegeleb juht probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks, seda vähem meeldib õpetajate hinnangul neile nende vaimne keskkond lasteaias. Negatiivne seos oli ka väidete „Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate

aega ja energiat” ja „*Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv*” ($\rho = -0,358$, $p < 0,01$) vahel. Mida rohkem tunnevad õpetajad, et juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad nende aega ja energiat, seda vähem meeldib õpetajatele lasteaia vaimne keskkond.

Õpetajate rahulolu palgaga ning selle seosed las-minna juhi juhtimisstiiliga (Lisa 22) olid nii positiivsed kui ka negatiivsed, ent korrelatsioonikordajad olid selles plokis madalad ($\rho < 0,4$). Kõige kõrgemad korrelatsioonikordajad olid väite „*Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt*” ning väidete „*Mulle makstakse hästi ja see on võrdeline minu võimetega*” ($\rho = 0,333$, $p < 0,01$) ja „*Praegune sissetulek võimaldab mul elada nii nagu ma olen soovinud*” ($\rho = 0,331$, $p < 0,01$) vahel, seega mida rohkem ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt, seda rohkem arvavad õpetajad, et 1) neile makstakse hästi ja see on seotud nende võimetega, 2) praegune sissetulek võimaldab õpetajatel elada nii nagu nad on seda soovinud.

Järgmiseks uuriti **õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga** ning selle seoseid las-minna juhi juhtimisstiiliga (Lisa 23). Antud plokis oli väidete vahel nii positiivseid kui ka negatiivseid seoseid. Kõige suuremate korrelatsioonikordajatega seosed on väljatoodud järgnevalt. Positiivne seos oli väidete „*Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse*” ning „*Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid*” ($\rho = 0,525$, $p < 0,01$) vahel, seega mida rohkem annab juht õpetajate hinnangul neile vabadust, seda enam tunnevad õpetajad, et nad saavad teha ise otsuseid. Positiivne seos oli ka väidete „*Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt*” ja „*Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid*” ($\rho = 0,474$, $p < 0,01$) vahel. Mida rohkem on õpetajate hinnangul neile antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid, seda enam ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt. Seos ilmnes ka väidete „*Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt*” ning „*Ma olen oma tööga väga rahul*” vahel ($\rho = 0,328$, $p < 0,01$). See tähendab, et mida rohkem ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt, seda rohkem on õpetajad nende endi hinnangul oma tööga rahul. Väidete „*Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat*” ning „*Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid*” vahel oli negatiivne seos ($\rho = -0,386$, $p < 0,01$). Mida vähem on õpetajate arvates neile juhi poolt antud vabadust, et teha ise otsuseid, seda enam tunnevad õpetajad, et juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad nende aega ja energiat.

Viimaseks leiti seosed **õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega** ning las-minna juhi juhtimisstiili vahel (Lisa 24). Olulisemad seosed on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsiooni- koefitsient	46. Juht ootab muudatusettep anekuid õpetajatelt.	47. Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks.	48. Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse.	52. Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat.
30. väide	0,537**	-0,265**	0,321**	-0,349**
31. väide	0,446**	-0,338**	0,262**	-0,251**
32. väide	0,453**	-0,310**	0,220**	-0,244**
33. väide	0,497**	-0,266**	0,244**	-0,288**
34. väide	0,493**	-0,273**	0,269**	-0,243**
35. väide	0,550**	-0,301**	0,324**	-0,235**
36. väide	0,576**	-0,272**	0,388**	-0,298**
37. väide	0,631**	-0,318**	0,345**	-0,390**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

30. väide - Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaiast,

31. väide - Kõik õpetajad panustavad efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud, 32. väide - Kõik õpetajad osalevad õppekava arenduses, 33. väide - Õpetajad aitavad kaasa lasteaia eelarve arendamisele, 34. väide - Õpetajatel on sõnaõigus uute töötajate valimisel,

36. väide - Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid, 37. väide - Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus.)

Plokis oli nii positiivseid kui ka negatiivseid seoseid. Kõige kõrgem korrelatsioonikordaja ($\rho = 0,631$, $p < 0,01$) oli väidete „Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt” ning „Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus”, seega mida enam ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt, seda rohkem võetakse õpetajate hinnangutel otsused vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus. Väidete „Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt” ja „Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid” vahel tekkis positiivne seos ($\rho = 0,576$, $p < 0,01$), seega mida rohkem ootab juht muudatusettepanekuid õpetajatelt, seda enam on õpetajate hinnangul neil juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid.

Tulemustest selgus, et õpetajate töörahulolu ja juhi juhtimisstiilide vahel on seosed olemas. Demokraatliku juhi juhtimisstiili ning õpetajate töörahulolu vahel ilmnesis vaid

positiivsed seosed kõige kõrgemate korrelatsioonikordajatega. Nii autokraatliku kui ka lasminna juhi juhtimisstiili puhul tuli välja, et seosed õpetajate töörahuloluga olid nii positiivsed kui ka negatiivsed.

Lõuna-Eesti lasteaiaõpetaja ootused heale juhile

Järgnevalt saadakse vastus uurimisküsimusele „*Millised on Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate ootused heale juhile?*” ning alapeatükk jaguneb kaheks.

Esimene pool alapeatükist võtab kokku õpetajate arvamused sellest, mida peaksid nende juhid enda käitumises parandama ning teine pool võtab kokku õpetajate arvamused ideaalsest juhist. Enamik aspektid, mis õpetajad välja tõid, olid tegevused, millele võiksid juhid enam tähelepanu pöörata, mõningad isikuomadused, mis ühel heal juhil peaksid kindlasti olemas olema ning oskused, mis on õpetajatele juhi puhul olulised.

Õpetajate tõid kõige enam välja, et **juhid võiksid rohkem tähelepanu pöörata** võrdsele kohtlemisele (28 korda). Nad rõhutasid, et juht peaks kõiki töötajaid (õpetajaid, õpetaja abiseid ja teisi) lasteaia kohtlema võrdselt. Töötajatele võiksid ühes asutuses kehtida samasugused kohustused ning õigused, ka juhul kui juhi ning töötajate vahel on väljakujunenud sõprussuhted.

„Veel lisaks, et kõigile õpetajatele kehtiks üldiselt samad normid, et sõbrannad ei oleks koguaeg eelistatud olukorras.”

Teiseks toodi õpetajate poolt välja aspekt, et juhid peaksid enam tähelepanu pöörama töösuhetele (19 korda). Siinkohal mainiti nii vaimset keskkonda üldiselt, meeskonna suhteid ja sobivust kui ka positiivseid suhteid juhi ja töötaja vahel.

Kolmandaks ilmnas õpetajate poolt asjaolu, et juhid võiksid töötajaid rohkem tunnustada (16 korda). Õpetajate sõnul aitab juhi poolne hea sõna kaasa nii heade suhete kujunemisele kui ka töömotivatsiooni suurenemisele .

„Juht võiks märgata igas töötajas midagi head ja see välja tuua.”

Mitmeid kordi mainisid õpetajad, et juhid võiksid rohkem oma õpetajaid kaitsta (11 korda). Siinkohal toodi enam välja just konflikte õpetajate ning lapsevanemate vahel. Sellises olukorras tunnevad õpetajad, end nad vajavad juhilt mõistmist ning toetust.

„Oma töötajate eest seismisele (näiteks olukorras, kus tekkinud on asjatu konflikt lapsevanema ja õpetaja vahel).”

Õpetajate poolt toodi veel välja, et juhid võiksid suuremat tähelepanu pöörata enda suhtlemisoskusele (11), töötajate kaasamisele (10), avatud suhtumisele (9), konkreetsele

(9), töötajate märkamisele (9) ning õpetaja arvamuse kuulamisele (9). Rohkem vastuseid sellele küsimusele leiab tabelist (Lisa 25).

Samamoodi nagu eelmise küsimuse puhul, toodi õpetajate poolt kõige enam välja just aspekt, et **ideaalne juht** kohtleb kõiki oma töötajaid võrdselt (39 korda), nii õpetajaid, õpetaja abisid kui ka kõiki teisi lasteasutuses töötavaid inimesi. See paneks töötajaid end oma töökeskkonnas paremini tundma.

„Ideaalne juht seab töötajad ühele pulgale ja kohtleb kõiki võrdsetel, ausatel alustel.”

Järgmiseks arvasid õpetajad, et ideaalne juht on toetav (36 korda). Toetust tahetakse juhilt üldiselt siis, kui tekivad konfliktid meeskonnas, kui rühmas on mõni laps, kellega on keeruline hakkama saada või kui tekib konflikt vanemaga.

„Juht peab tekitama õpetajas tunde et ta saab alati tuge, mitte ei saa juhust üks osapool, kes süüdistab.”

Õpetajad tõid välja, et ideaalne juht annab oma töötajatele võimalikult palju vabadust ise otsustada rühmas toimuva üle (23 korda). Sellisel juhul saavad õpetajad ise oma ideid katsetada ja teostada ning siis ei pärsi juht kuidagi õpetajate tegutsemislusti.

„Juht sekkub nii palju kui vajalik ja nii vähe kui võimalik, ta on pigem kaaslane ja suunaja.”

Järgmisena tõid õpetajad välja, et ideaalne juht tunnustab (23 korda), kuulab (22 korda) oma õpetajaid, arvestab oma töötajatega (22 korda). Õpetajate hinnangul peaks ideaalne juht olema hea suhtleja (22 korda). Ta ei tohiks töötajatega suhtlemisel endale liialt emotsionaalsust lubada, vaid juht peaks jääma professionaalseks igas olukorras.

„Oskab inimestega suhelda, delikaatselt oma arvamust avaldada, sealjuures jättes ise rahulikuks ning tasakaalukaks.”

Õpetajad leidsid, et ideaalne juht kaitseb oma õpetajaid (19), on konkreetne (19), sõbralik (19), aus (17) ja inimlik (17). Täpsemad vastused küsimusele on tabelis (Lisa 26).

Vastates tulemuste põhjal magistritöö viimasele uurimisküsimusele, siis õpetajad ootavad, et hea juht oleks aus, sõbralik, konkreetne ja inimlik inimene, kes oskab oma töötajatega viisakalt suhelda. Hea juht kohtleb oma õpetajaid võrdselt, annab neile piisavalt vabadust, sealjuures märkab igat oma töötajat. Ta kuulab ja arvestab õpetajapoolseid ettepanekuid, kaasab õpetajaid otsustusprotsessi ning tunnustab neid kui midagi on läinud hästi. Hea juht pöörab tähelepanu töösuhetele ning hoiab neid positiivsena ning on igas olukorras oma töötajate selja taga ja vajadusel kaitseb neid.

Arutelu

Kuna varem polnud uuritud Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu ning selle seoseid juhtide juhtimisstiilide vahel, siis magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millised juhtide juhtimisstiilid valitsevad Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades õpetajate hinnangul, antud lasteasutustes töötavate õpetajate töörahulolu hetkeolukord, juhtide juhtimisstiilide ja õpetajate töörahulolu vahelised seosed ning õpetajate ootused heale juhile. Arutelu ülesehitusel lähtutakse uurimisküsimustest ning antud peatüki lõpus esitatakse töö praktiline väärtus ja piirangud ning soovitused tulevasteks uurimusteks.

Lõuna-Eesti lasteaedade juhtide juhtimisstiilid

Esimese uurimisküsimusena taheti vastust saada sellele, et millised juhtide juhtimisstiilid valitsevad Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades õpetajate hinnangul ning tulemustest selgus, et õpetajate hinnangul kasutavad Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhid kõige enam demokraatlikku lähenemist ning just seetõttu joonistuski õpetajate vastustest välja demokraatliku juhi profiil, mis sarnanes paljuskiteooriale: juhid väärtustavad meeskonnatööd (Türk, 2005), neil on oskus oma õpetajaid kuulata (Jaarsveld *et al.*, 2017; Kink, 2002), nad ootavad oma õpetajatelt panust erinevatesse planeerimisprotsessidesse (Achimugu & Obaka 2019; Makgato & Mudzanani, 2018; Mehrotra, 2005; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Türk & Siimon, 2003), juhid jagavad vastutust ning ülesandeid ka teistele töötajatele (Jaarsveld *et al.*, 2017; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Türk, 2005) ning nad annavad õpetajatele soovitusi ehk edasiviivat tagasisidet (Brookhart & Moss, 2015).

Tulemused näitasid, et Lõuna-Eesti lasteaedades kasutavad mõned juhid ka autokraatlikku juhtimisstiili iseloomustavat lähenemist. Õpetajate poolt kõige kõrgemalt hinnatud märksõnadeks autokraatliku juhi juhtimisstiili puhul olid tsentraliseeritud juhtimine, juhi poolt eesmärkide väljatöötamine, nädalaplaanide kontrollimine, õpetajate eelistamine ja vanemate nõudmiste aktsepteerimine. Ka siinkohal toetab teooria autokraatliku juhi tekkinud profiili, millest selgub, et sellised juhid väärtustavad kontrolli ja juhi domineerimist (Mehrotra, 2005; Nanjundeswaraswamy & Swamy 2014; Oyugi & Gogo, 2019; Türk, 2005)

Õpetajate hinnangul kasutavad Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhid kõige vähem las-minna juhtimisstiili. Kõige kõrgemalt hindasid õpetajad selliste juhtide puhul järgmiseid märksõnu: ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt, annab õpetajatele täieliku

vabaduse (Jaarsveld *et al.*, 2017; Mehrotra, 2005; Türk & Siimon, 2003) ning juht sekkub õpetaja igapäevatöösse väga vähe (Makgato & Mudzanani, 2018; Türk, 2005).

Selle uurimuse puhul on keeruline eristada kui palju on Lõuna-Eestis puhtalt demokraatlikke, autokraatlikke ning las-minna juhtimisstiiliga juhte, kuna juhid kasutavad tegelikult oma igapäevatöös erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale (Jaarsveld *et al.*, 2017; Virovere *et al.*, 2005), ent siiski sai õpetajate vastuste põhjal teha järelduse, et Lõuna-Eesti eestikeelsetes munitsipaallasteaedades kasutatakse õpetajate hinnangul juhtide poolt kõige rohkem demokraatlikku ning kõige vähem las-minna juhtimisstiili.

Lõuna-Eesti lasteaiaõpetajate töörahulolu

Teine uurimisküsimus otsis vastust sellele, et milline on Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu hetkeolukord ning tulemustest selgus, et õpetajad olid oma juhiga rahul, kuna juht on loonud kõik tingimused ning vahendid, et õpetajad saaksid endast tööl maksimumi anda. Teooria kinnitab, et õpetajate rahulolu on seotud asutuse õhkkonnaga (Cansoy, 2018; Türk, 2005; Virovere *et al.*, 2005), mille aspektideks on muu kõrval ka sobivad töötingimused (Türk, 2005). Siinkohal tuleb rõhutada, et õpetajad olid rahul lasteaias valitsevate töötingimustega (3,67-4,03).

Õpetajad olid rahul ka sellega, et nad tundsid juhtidelt toetust. Seda tulemust kinnitavad erinevad autorid (Aldridge & Fraser, 2015; Cansoy, 2018; Olsen & Huang, 2019), kes on selgitanud, et töörahulolu juures on tähtis roll juhi toetusel õpetajatele. Cansoy (2018) on juhtide poolset toetust seostanud usalduse tekitamisega töötajates (Browning 2014), mis suurendab õpetajate rahulolu läbi kompetentse juhtimise (Cheng & Chen, 2011; Salumaa *et al.*, 2007a; Türk, 2005), parendades sellega kogu asutuse õhkkonda.

Tulemustest selgus, et õpetajaid olid rahul ka sellega, et nad teevad kolleegidega koostööd ning saavad nendega hästi läbi. Fullan (2014) ning Türk (2005) on mõlemad välja toonud, et sobivad kolleegid on üheks rahulolu väga oluliseks aspektiks.

Rahulolu õpetaja ametiga on kõrge (4,09-4,81). Tulemustest tuli välja, et õpetamine on huvitav töö. See pakub õpetajatele võimalust kasutada erinevaid oskuseid ning õpetajad tundsid, et edasiarenemise võimalusi enesearengu kontekstis on selle töö puhul palju. Viimast kinnitab ka teooria, kus rõhutatakse, et mida rohkem juht õpetajale erinevaid ülesandeid pakub, seda enam on õpetajad pidevas arengus (Ala, 2001; Tracy, 2014), mis tugevdab töötaja enesehinnangut ja -kindlust. See on seotud ka antud töö eelmise tulemusega: kõige enam kasutavad Lõuna-Eesti juhid demokraatliku juhtimisstiili, sest just sellised juhid pakuvad oma

töötajatele erinevaid tööülesandeid, motiveerides sellega oma töötajaid ning edendades igakülgset koostööd (Ala, 2001; Hämäläinen *et al.*, 2004; Sun & Xia, 2018; Torres, 2019; Tracy, 2014; Türk, 2005).

Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega oli madal (2,73-4,05). Tulemustest selgus, et lasteaia eelarve koostamise otsustesse, uute töötajate valimisse ning lasteaia hoonete arendusplaanide tegemisse õpetajaid ei kaasata. Antud tulemusi toetab ka Virovere jt (2005), kes on kirjutanud, et õpetajad jäetakse sageli juhtide poolt otsustamisprotsessist välja.

Samuti selgus tulemustest, et õpetajate rahulolu palgaga on madal (2,83-3,36). Ka rahvusvahelises uuringust (Übius *et al.*, 2014) tuli välja, et Eesti õpetajad on seoses palgaga jätkuvalt rahulolematud.

Õpetajate seisukohad lahknesid kõige enam kolmes rahulolu valdkonnas: „*õpetajate rahulolu juhiga*“, „*õpetajate rahulolu palgaga*“ ja „*õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega*“. Õpetajate seisukohtade lahknevusi rahulolu juhi ning õpetajate kaasamisega võib põhjendada sellega, et õpetajate ootused juhile on erinevad. Ühele õpetajale sobib demokraatliku lähenemisega juht, kes kaasab igasse arutellu kõik oma töötajad, teine vajab kindlamat ning konkreetsemat lähenemist, täpselt nagu töö tulemustest selgus. Õpetajate seisukohtade lahknevused seoses palgaga võib tuleneda õpetajate kvalifikatsiooni erinevusest (erinev palk) ning juhtide väljamakstavatest toetustest (Serbak, 2017).

Magistritöö tulemustest selgus, et Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate rahulolu oli kõige kõrgem lasteaiaõpetaja ametiga. Kõige vähem on Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajad rahul palga ning õpetajate kaasamisega otsustusprotsessidesse.

Eesti lasteaiaõpetajate töörahulolu seos juhtide juhtimisstiilidega

Kolmanda uurimusküsimusena taheti teada, millise juhi alluvuses on õpetajate hinnangul Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate töörahulolu kõige kõrgem ning tulemustest selgus, et õpetajate töörahulolu ning kõikide juhtide juhtimisstiilide vahel olid seosed olemas. Sellist tulemust toetab ka Cansoy (2018).

Demokraatliku juhi juhtimisstiili ning õpetajate töörahulolu vahel ilmnesisid vaid positiivsed seosed kõige kõrgemate korrelatsioonikordajatega. See tähendab, et just demokraatliku juhi alluvuses on õpetajate töörahulolu kõige kõrgem. Seda ulemust toetavad mitmed välismaised uurimused (Cansoy, 2018; Ch *et al.*, 2017; Haruni & Mafwimbo, 2014;

Imhangbe *et al.*, 2018, Kelly & Macdonald, 2019; Makgato & Mudzanani, 2018; Munir & Iqbal, 2018; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Sun & Xia, 2018; Torres, 2019).

Tulemustest selgus, et autokraatliku juhi juhtimisstiili ning õpetajate töörahulolu vahel olid nii positiivsed kui ka negatiivsed seosed. See on erinev tulemus välismaistest uurimustest, kus selgus, et autokraatliku juhtimisstiili ning õpetajate töörahulolu vahel on vaid negatiivne seos (Ch *et al.*, 2017; Haruni & Mafwimbo, 2014; Imhangbe *et al.*, 2018; Kelly & Macdonald, 2019). Erinev tulemus võis tekkida sellest, et käesolevas töös selgus, et Lõuna-Eesti õpetajad ootavad juhtidelt konkreetsust ning see on autokraatlikule juhile omane (Kink, 2002). Õpetajad, kelle juht kasutab pidevalt las-minna juhtimisstiili, võivad tunda puudust konkreetsusest ning otsuste vastuvõtmisest juhi poolt. Fullan (2014) ning Makgato ja Mudzanani (2018) töid välja, et autokraatlik juhtimisstiil võibki olla lühiajaliselt efektiivne olukorras, kus juht peab otsuse vastu võtma kiirelt. Siiski ilmnes antud töös autokraatliku juhtimisstiili ning töörahulolu vahel ka negatiivseid seoseid, kuna selline juht ei paku õpetajatele piisavalt autonoomiat, et nad saaksid vabalt oma tööd teha ning selline juht ei kaasa õpetajaid otsuste tegemisse (Ch *et al.*, 2017).

Las-minna juhi juhtimisstiili ning õpetajate töörahulolu vahel olid nii positiivsed kui ka negatiivsed seosed. Sellist tulemust toetasid ka erinevad välismaised uurimused, kus tuli välja, et las-minna juhtimisstiil ja töörahulolu on omavahel seotud negatiivselt (Cansoy, 2018; Munir & Iqbal, 2018; Nyenyembe *et al.*, 2016), samas Imhangbe jt (2018) uuringust selgus, et selline juhtimisstiil võib õpetajate rahulolule mõjuda ka hästi. Türk ja Siimon (2003) on oma raamatus kirjutanud, et las-minna juhtimisstiili kasutavad harva ka efektiivsed juhid, et oma töötajaid läbi vabaduse motiveerida. Juhid kasutavad seda, et anda oma töötajatele võimalus professionaalseks ning isiklikuks arenguks (Makgato & Mudzanani, 2018), seega kui õpetajad tunnevad, et neile antakse vabadust ning suurel määral otsustamisõigust, siis nagu tulemustest selgub, võivad õpetajad sellise juhi alluvuses end oma tööil ka hästi tunda.

Lõuna-Eesti lasteaiaõpetajate ootused heale juhile

Neljanda uurimisküsimusena taheti selgust saada Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade õpetajate ootustest heale juhile ning tulemustest selgus, et õpetajad tahaksid, et juhid pööraksid tähelepanu kõikide töötajate võrdsele kohtlemisele, erinevatele töösuhetele asutuses, õpetajate tunnustamisele, nende kaitsmisele, õpetajate kuulamisele, kaasamisele ja vabaduse andmisele ning juht peaks suuremat tähelepanu pöörama enda suhtlemisuskustele. Teooriast selgub, et õpetaja ootused on, et juht oleks demokraatliku

juhtimisstiiliga, kuna just demokraatlik juht pakub oma õpetajatele vabadust, kuulab oma õpetajate arvamusi, loob oma töötajatele usaldusväärse ja turvalise keskkonna (Ch *et al.*, 2017) ning annab võimaluse oma töötajatel osaleda otsustamises (Achimugu & Obaka, 2019; Dat, 2016; Mehrotra, 2005; Makgato & Mudzanani, 2018; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014; Türk & Siimon, 2003).

Töö praktiline väärtus

Töö praktiliseks väärtuseks oli välja töötada ettepanekud tegutsevatele lasteasutuse juhtidele läbi Eesti Alushariduse Juhtide Ühenduse, kohalikele omavalitsustele ning Tartu Ülikoolile arvestades juhtimisstiilide ja töörahulolu vahelisi seoseid Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade näitel. Tegevad lasteaiajuhid saavad edaspidi arvesse võtta oma töötajate ootusi, kohalikud omavalitused saavad paremini välja selekteerida häid juhte uutele ametikohtadele ning Tartu Ülikool saab uute tulevaste juhtide koolitamisel arvesse võtta antud töö tulemusi.

Uurimuse piirangud ja soovitused edasiseks

Magistritöö puhul võib piiranguks lugeda üldistamisvõimet Lõuna-Eesti kontekstis, kuna kõige muu kõrval pandi antud töö küsimustik üles sotsiaalseadme gruppi, mille liikmed on ka mujalt, kui vaid Lõuna-Eestist, see tähendab, et võimalus küsimustikule vastata oli ka teistel lasteaiaõpetajatel, kuigi palves pöördui vaid Lõuna-Eesti lasteaiaõpetajate poole.

Töö piiranguks võib lugeda ka seda, et kuna töös uuriti õpetajatepoolseid hinnanguid lasteaiajuhtide käitumisele, siis võivad olla tulemused mõjutatud teatud isiklikest sündmustest ning suhetest. Sellest lähtuvalt võiks edaspidi samasugusesse uurimusse kaasata ka lasteaiajuhid, kellega saaks õpetajate tulemusi võrrelda. Fullan (2014) tõi oma raamatus välja, et tihti arvavad juhid, et nende kolleegid tajuvad neid paremini ja positiivsemalt kui see reaalsuses on, seega juhtide kaasamine uurimusse aitaks saada selgemat pilti tegelikust olukorrast.

Samuti oleks hea saada ülevaade Eesti munitsipaallasteasutuste juhtide juhtimisstiilidest ning nende õpetajate töörahulolust üleüldiselt, seega võiks edaspidi samasuguse uurimuse läbi viia ka teistes Eestimaa maakondades. Tulemusi saaks omavahel võrrelda ning teha üldistusi Eesti kontekstis.

Tänu sõnad

Täna kõiki Lõuna-Eesti õpetajaid, kes vastasid minu koostatud küsimustikule ning kõiki õppealajuhatajaid ja direktoreid, kes saatsid antud küsimustiku edasi oma töötajatele. Eriti tahan tänada Heda Kala, kes aitas minu tööd levitada kõigi Lõuna-Eesti maakondade vahel. Täna tartin lasteaiaõpetajaid Kadri Jukk, Kertu Kasemägi, Silja Aliste ning Sirlys Siim, kes piloteerisid minu küsimustikku ning andsid häid soovitusi, kuidas oma ankeedi paremaks muuta. Täna eraldi veel Silja Alistet, kes aitas pisteliselt üle kontrollida Microsoft Exceli tabelisse sisestatud andmed ning oli minu kaaskodeerija. Kõige suurem tänu minu juhendajale, kes aitas ja toetas mind igakülgse nõuga magistritöö valmimisel.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Carolín Nõmmela/allkirjastatud digitaalselt/21.05.2020

Kasutatud kirjandus

- Achimugu, L., & Obaka, H. (2019). Influence of Principals' Leadership Styles on Senior Secondary School Students' Achievement in Chemistry. *Science Education International*, 30(2), 92–96.
- Ala, R. (2001). *Juhtimise alused*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Aldridge, J. M., & Fraser, B. J. (2015). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, 19(2), 291-307.
- Allman, S. (2009). Leadership vs management. Balancing the qualities of a leader with those of a manager. *Successful Meetings*, 58(11), 12-12.
- Bentley, R. R., & Rempel, A. M. (1970). *Purdue Teacher Opinionnaire*. Lafayette, IN: Purdue Research Foundation. Purdue University.
- Bøe, M., & Hognestad, K. (2015). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133–148.
- Boyacı, A., Karacabey, M. F., Bozkuş K. (2018). The Role of Organizational Trust in the Effect of Leadership of School Administrators on Job Satisfaction of Teachers. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 437-482.
- Browning, P. (2014). Why trust the head? Key practices for transformational school leaders to build a purposeful relationship of trust. *International Journal of Leadership in Education*, 17(4), 388–409.
- Burkhauser, S. (2016). How much do school principals matter when it comes to teacher working conditions? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39 (1), 126-145.
- Brookhart, S. M., & Moss, C. M. (2015). How to give professional feedback. *Educational Leadership*, 72(7), 24-30.
- Cansoy, R. (2018). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52.
- Ch, A. H., Ahmad, S., Malik, M., & Batool, A. (2017). Principals' Leadership Styles and Teacher Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3), 45-56.
- Chan, C. W. (2017). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong

- Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679-691.
- Cheng, J. N., Chen, Y. (2011). The empirical study of the kindergarten teachers' job satisfaction in Taiwan: exploring the effect of the intrinsic demand, external reward, and organizational treatment. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 7(2), 127-132.
- Çoğaltay, N., Yalçın, M., & Karadağ, E. (2016). Educational Leadership and Job Satisfaction of Teachers: A Meta-Analysis Study on the Studies Published between 2000 and 2016 in Turkey. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62).
- Coleman, A., Sharp, C., & Handscomb, G. (2016). Leading highly performing children's centres: Support in the development of the 'accidental leaders'. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 775-793.
- Dagli, Y., Ummuhan, Y. D. (2012). America's Public School Kindergarten Teachers' Job Turnover and Associated Factors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(4). 3121-3134.
- Darling-Hammond L. (2003). Keeping good teachers: Why it matters, what leaders can do. *Educational Leadership*, 60(8), 6-13.
- Dat, T. V. (2016). Predicting Sense of Efficacy and Teachers' Job Satisfaction of Teachers from Their Perceptions of the Decision Participation. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 59-62.
- Dinc, M. S., & Kocyigit, Z. (2017). Do Job Satisfaction and Demographic Characteristics of Female Teachers influence their Affective Commitment to Schools? *European Journal of Educational Research*, 6(4), 475-484.
- Edinger, S. K., & Edinger, M. J. (2018). Improving Teacher Job Satisfaction: The Roles of Social Capital, Teacher Efficacy, and Support. *The Journal of Psychology*, 152(8), 573-593.
- Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (2014). Tallinn: Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil: <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>
- Eetikaveeb (s.a.). Teadustöö tegemine. Külastatud aadressil: <https://www.eetika.ee/et/2-teadustoo-tegemine>
- Fullan, M. (2014). *Koolijuhi kolm võtmetegurit mõjusaks juhtimiseks*. Paide: Kuma Print.
- HaridusSilm (2020). Külastatud aadressil: http://www.haridussilm.ee/?leht=opetajad_3

- Harfitt, G. J. (2014). From attrition to retention: a narrative inquiry of why beginning teachers leave and then rejoin the profession. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 43(1), 22-23.
- Hargreaves, A., Boyle, A., & Harris, A. (2014). Pushing and Pulling. *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance* (lk 93-112). San Francisco: Jossey-Bass.
- Haruni, J. M., & Mafwimbo, M. K. (2014). Influence of Leadership styles on Teachers job satisfaction: A case of selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 6(4), 53-61.
- Hoerr, T. R. (2013). Principal as Mirror. *Educational Leadership*, 70(6). 86-87.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Tartu: El Paradiso.
- Ilyas, M., & Abdullah, T. (2016). The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction on Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 5(2), 158-164.
- Imhangbe, O., Okecha, R., & Obozuwa, J. (2018). Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 909–924.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: an organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The Wrong Solution to the Teacher Shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30-33.
- Jaarsveld, L. V., Mentz, K., & Ellis, S. (2017). The Cultural-Historical Activity Theory (CHAT) as a lens to study school principal leadership styles. *Tydskrif Vir Geesteswetenskappe*, 57(3), 799–813.
- Kink, T. (2002). *Kooli administreerimine*. Tartu: Haridusteaduskond.
- Kelly, S., & Macdonald, P. (2019). A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 432–448.
- Koolieelse lasteasutuse seadus 2018. *Riigi Teataja I 2018*, 6. Külastatud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/120112014012?leiaKehtiv>
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.

- Lester, P. E. (1984). *Teacher Job Satisfaction Questionnaire: Development of an instrument to measure teacher job satisfaction*. PhD dissertation, New York University.
- Lester, P. E., Inman, D. & Bishop, K.L. (2014). *Handbook of Tests and Measurement in Education and the Social Sciences*. UK: Rowman & Littlefield Publishers.
- Makgato, M., & Mudzanani, N. N. (2018). Exploring School Principals' Leadership Styles and Learners' Educational Performance: A Perspective from High- and Low Performing Schools. *Africa Education Review*, 16(2), 90–108.
- Mehrotra, A. (2005). *Leadership styles of principal*. New Delhi: Mittal Publication.
- Milczarek, M., Schneider, E., Gonzáles, E. R. (2009). Relationship with sector a occupation – general prevalence and trends. *OSH in figures: stress at work – facts and figures (pp. 64-74)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Külastatud aadressil: <http://eclairs.fr/wp-content/uploads/2011/09/RapportsurstressautravailenEurope.pdf>
- Munir, H., & Iqbal, M. Z. (2018). A study of relationship between leadership styles of principals and job satisfaction of teachers in colleges for women. *Bulletin of Education and Research*, 40(2), 65-78.
- Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R (2014). Leadership styles. *Advances In Management* 7(2), 57-62.
- Nyenyenbe, F. W., Maslowski, R., Nimrod, B. S., & Peter, L. (2016). Leadership Styles and Teachers Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 980-988.
- Okoji, O. O. (2015). Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Ondo State, Nigeria. *Ife Centre for Psychological Studies/Services*, 23(2), 133-138.
- Olsen, A. A., & Huang, F. L. (2018). Teacher job satisfaction by principal support and teacher cooperation: Results from the Schools and Staffing Survey. *Education Policy Analysis Archives*, 27(11).
- Oyugi, M., & Gogo, J. O. (2019). Influence of principals' leadership styles on students' academic performance in secondary schools in Awendo sub-county, Kenya. *African Educational Research Journal*, 7(1), 22–28.
- Pourrajab, M., Ghani, M. F. B. (2016). Four-Frame Leadership and Students' Academic Achievement. *FWU Journal of Social Sciences*. 10(1), 1-9.
- Reps, M. (2018). *Muudatused alushariduses*. Külastatud aadressil:

- https://www.hm.ee/sites/default/files/alusharidus_slaidid.pdf
- Russell, J. J. (1992). *Teacher Involvement and Participation Scale. Theory into practice: The realities of shared decision making*. EdD dissertation. Fordham University.
- Salumaa, T., Talvik, M., Saarniit, A. (2007a). Personali kaasamine ja toetamine. *Personalijuhtimine koolis (lk 79 - 94)*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Salumaa, T., Talvik, M., Saarniit, A., (2007b). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Serbak, K. (2017). *Õpetajate palgakasv. HTMi aasta-analüüs 2017. Eesti hariduse viis tugevust*. Külastatud aadressil: https://www.hm.ee/sites/default/files/uuringud/opetajate_palgakasv.pdf
- Sims, M., Waniganayake, M., & Hadley, F. (2019). What makes good even better? Excellent EC leadership. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 573–586.
- Slater, C. L., Garduno, J. M., & Mentz, K. (2018). Frameworks for principal preparation and leadership development. *Management in Education*, 32(3), 126-134.
- Sun, A., & Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 92, 86–97.
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä., Pedaste, M. (2020). 2. Osa: Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena. *OECD Rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018 tulemused*. Tallinn: SA Innove.
- Takkis, T. (Koost), (2001). *Koolijuhtimine demokraatlikus ühiskonnas*. Tartu: Greif OÜ.
- Teichmann, M. (2010, 26. sept). Tööstress ja läbipõlemine kollitab õppejõude. Külastatud aadressil: <https://arvamus.postimees.ee/318194/mare-teichmann-toostress-ja-labipolemine-kollitab-oppejõude>
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 5(1), 39-45.
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123.
- Tracy, B. (2014). *Leadership*. New York: Amacom.
- Tranbarger, R. E. (2013). Being a Manager Does Not Make You a Leader. *Nurse Leader*,

11(6), 68.

- Türk, K. (2001). *Personali juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus: Tartu.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus: Tartu.
- Türk, K., Siimon, A. (2003). *Juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus: Tartu.
- Valk, A. (2018). *Rahulolu mõõtmine 2017. Õpilaste ja õpetajate heaolu üle-Eestilises rahuloluküsitluses, lühiülevaade 2017.a tulemustest*. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil: https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2018/04/rahulolu_2017.pdf
- Villanova, R. M. (1984). *Handbook for the Use of the Connecticut School Effectiveness Interview and Questionnaire*. Hartford, CT: Connecticut Department of Education.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2005). *Organisatsiooni käitumine*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* 2(1), 24-32.
- Weiss, K. (1989). *Evaluating principal performance*. PhD dissertation. New York University.
- Übius, Ü., Kall, K., Loogmaa, K., Ümarik, M. (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele: OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu talis 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove. Külastatud aadressil: https://www.hm.ee/sites/default/files/talis2013_eesti_raport.pdf

Lisad

Lisa 1. Muudatused ankeedis peale küsimustiku piloteerimist nelja õpetaja poolt.



Väide: „*Juht tagab kõigi alluvate volituste ja vastutuse selge mõistmise*”

Väiteks: „*Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise*”.



Väide: „*Piisav sissetulek võimaldab mul elada nii nagu ma tahaksin*”

Väiteks: „*Praegune sissetulek võimaldab mul elada sellist elu, nagu ma olen soovinud.*”



Väide: „*Õpetamise puhul on mitmeid edasiarenemise võimalusi.*”

Väiteks: „*Õpetamise puhul on mitmeid edasiarenemise võimalus enesearengu kontekstis.*”

Lisa 2. Õpetajate rahulolu juhiga.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
5.Minu juht tunnustab mind.	3,69	1,18	59,9%	176	294
6. Minu juht toetab mind.	3,73	1,18	62,6%	184	294
7. Minu juht selgitab mulle, mida minult oodatakse.	3,70	1,18	59,9%	176	294
8. Minu juht on loonud mulle tingimused ja vahendid, et ma saaksin endast tööl 100% anda.	3,83	1,11	66,0%	194	294
9. Kui ma viin tööl läbi väga hea tegevuse, siis minu juht märkab seda.	3,54	1,29	57,5%	169	294
10. Minu juht teeb mulle ettepanekuid, kuidas ma saaksin oma õpetamisviisi paremaks muuta.	3,14	1,24	41,8%	123	294
11.Ma olen oma juhiga väga rahul.	3,59	1,27	59,1%	174	294

(M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult)

Lisa 3. Õpetajate rahulolu kolleegidega.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
12. Ma saan oma kolleegidega väga hästi läbi.	4,32	0,68	91,2%	268	294
13. Ma teen oma kolleegidega väga palju koostööd.	4,02	0,82	75,9%	223	294
14. Mu kolleegid kannustavad mind mu tööd veel paremini tegema.	3,72	1,03	64,0%	188	293
15. Mu kolleegid on üksteise suhtes tolerantsed.	3,68	0,97	62,2%	183	294
16. Mu kolleegid annavad mulle tagasisidet ja soovitusi minu õpetamismeetodi kohta.	3,29	1,03	44,2%	130	294
17. Ma olen oma kolleegidega sõlminud püsivaid sõprussuhteid.	3,72	1,11	63,7%	187	293

(*M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult*)

Lisa 4. Õpetajate rahulolu töötingimustega.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
18. Töötingimused minu lasteaias on väga head.	4,03	0,95	74,2%	218	293
19. Füüsiline keskkond minu lasteaias on meeldiv.	4,03	1,01	76,2%	224	293
20. Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv.	3,67	1,04	63,9%	188	294

(M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult)

Lisa 5. Õpetajate rahulolu palgaga.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
21. Lasteaiaõpetaja sissetulek on piisav, et katta ära minu tavakulud.	3,36	1,09	51,1%	153	294
22. Mulle makstakse hästi ja see on võrdeline minu võimetega.	3,33	1,15	52,7%	155	294
23. Praegune sissetulek võimaldab mul elada nii nagu ma olen soovinud.	2,83	1,17	33,0%	97	293

(*M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult*)

Lisa 6. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
24. Õpetamine on väga huvitav töö.	4,75	0,46	98,0%	288	292
25. Õpetamine pakub mulle võimalust kasutada mitmesuguseid erinevaid oskuseid.	4,81	0,41	99,0%	291	293
26. Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid.	4,25	0,90	84,3%	248	294
27. Ma jätkaksin õpetajana ka siis, kui mulle pakutakse sama palga eest mõnda muud töökohta.	4,09	1,02	76,6%	225	294
28. Ma olen oma tööga väga rahul.	4,23	0,76	85,7%	252	294
29. Õpetamise puhul on mitmeid edasiarenemise võimalusi enesearengu kontekstis.	4,53	0,68	93,9%	276	294

(*M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult*)

Lisa 7. Õpetajate rahulolu kaasamisega.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
30. Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaiast.	4,05	0,85	78,3%	230	293
31. Kõik õpetajad panustavad efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud.	3,54	1,04	54,5%	160	293
32. Kõik õpetajad osalevad õppekava arenduses.	3,61	1,16	56,8%	167	293
33. Õpetajad aitavad kaasa lasteaia eelarve arendamisele.	2,73	1,23	29,6%	87	293
34. Õpetajatel on sõnaõigus uute töötajate valimisel.	2,97	1,31	36,7%	108	294
35. Õpetajad on kaasatud lasteaiahoone arendusplaanide tegemisse.	3,02	1,29	38,1%	112	293
36. Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid.	2,97	1,26	35,7%	105	293
37. Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus.	3,13	1,28	41,8%	124	292

(M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult)

Lisa 8. Juhtide väärtused.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
Demokraatlik juht					
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	3,93	1,17	66,3%	195	293
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse.	3,87	1,07	68%	200	293
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega	3,78	1,03	65,7%	193	292
42. Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada.	3,32	1,33	51,3%	151	294
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise	3,36	1,23	52,3%	154	291
45. Juht lubab õpetajatel koosolekutel avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	3,33	1,34	51,7%	152	293
Autokraatlik juht					
39. Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid.	3,23	1,17	43,2%	127	292
43. Minu lasteaias toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine.	3,22	1,22	43,9%	129	292
Las-Minna juht					
46. Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt.	3,77	1,22	64,3%	189	294
47. Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks.	3,05	1,31	39,1%	115	294
48. Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse.	3,20	1,12	43,2%	127	294

(M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult)

Lisa 9. Juht ja kontroll.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
Demokraatlik juht					
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	3,52	1,23	56,1%	165	294
51. Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd.	2,65	1,23	27,2%	80	293
Autokraatlik juht					
49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid.	2,89	1,24	31,9%	94	292
53. Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle.	3,32	1,43	52,4%	154	294
54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu	2,10	1,25	16,0%	47	294
Las-Minna juht					
52. Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat	2,43	1,22	21,4%	63	294
55. Juht sekkub minu igapäevatöösse väga vähe.	3,74	1,12	62,3%	183	294

(M – aritmeetiline keskmine; SD - standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult)

Lisa 10. Juht ja suhted.

Väited	M	SD	Nõustunud vastajate %	N	Vastajaid kokku
Demokraatlik juht					
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	3,11	1,34	43,5%	128	294
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	3,44	1,16	48,6%	143	291
59. Juht saab õpetajatelt soovitusi.	3,17	1,13	43,2%	127	292
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	3,41	1,21	49,0%	144	290
61. Juht tunneb lasteaia käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	3,59	1,29	57,8%	170	293
62. Juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	3,41	1,27	50,7%	149	294
63. Juht tunnustab iga töötajat individuaalselt.	3,14	1,35	41,5%	122	292
Autokraatlik juht					
64. Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.	2,95	1,43	38,7%	114	293
65. Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas.	3,15	1,18	37,8%	111	293
Las-Minna juht					
56. Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas.	2,46	1,29	24,4%	72	291

(*M – aritmeetiline keskmine; SD – standardhälve, N – inimeste arv, kes nõustusid väitega pigem või täielikult*)

Lisa 11. Õpetajate rahulolu kolleegidega ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	12. väide	13. väide	14. väide	15. väide	16. väide	17. väide
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	0,292**	0,271**	0,178**	0,335**	0,239**	0,113
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse.	0,182**	0,174**	0,119*	0,218**	0,138*	0,108
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega.	0,207**	0,210**	0,164**	0,245**	0,215**	0,148*
42. Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada.	0,259**	0,249**	0,210**	0,278**	0,288**	0,091
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise.	0,280**	0,240**	0,148*	0,270**	0,254**	0,162**
45. Juht lubab õpetajatel koosolekul avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	0,216**	0,202**	0,118*	0,228**	0,259**	0,064
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	0,231**	0,204**	0,176**	0,214**	0,236**	0,084
51. Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd.	0,099	0,143*	0,030	0,169**	0,195**	0,020
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	0,174**	0,188**	0,149*	0,252**	0,204**	0,058
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	0,194**	0,216**	0,162**	0,256**	0,212**	0,082
59. Juht saab õpetajatelt soovitusi.	0,161**	0,224**	0,122*	0,125*	0,217**	0,097
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	0,107	0,216**	0,133*	0,163**	0,189**	0,046
61. Juht tunneb lasteaias käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	0,157**	0,167**	0,074	0,220**	0,129*	0,064
62. Juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	0,163**	0,179**	0,123*	0,221**	0,216**	0,052
63. Juht tunnustab iga töötajat individuaalselt.	0,207**	0,276**	0,172**	0,238**	0,233**	0,061

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$)

12. väide - Ma saan oma kolleegidega väga hästi läbi,

13. väide - Ma teen oma kolleegidega väga palju koostööd,

14. väide - Mu kolleegid kannustavad mind mu tööd veel paremini tegema,

15. väide - Mu kolleegid on üksteise suhtes tolerantsed,

16. väide - Mu kolleegid annavad mulle tagasisidet ja soovitusi minu õpetamismeetodi kohta, 17.

väide - Ma olen oma kolleegidega sõlminud püsivaid sõprussuhteid.)

Lisa 12. Õpetajate rahulolu palgaga ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoefitsient	21. väide	22. väide	23. väide
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	0,170**	0,251**	0,260**
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse.	0,198**	0,277**	0,253**
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega.	0,166**	0,212**	0,233**
42. Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada.	0,193**	0,293**	0,292**
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise.	0,209**	0,286**	0,250**
45. Juht lubab õpetajatel koosolekutel avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	0,228**	0,308**	0,299**
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	0,211**	0,295**	0,285**
51. Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd.	0,070	0,123*	0,125*
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	0,176**	0,237**	0,240**
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	0,087	0,155**	0,122*
59. Juht saab õpetajatelt soovitusi.	0,110	0,165**	0,148*
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	0,174**	0,241**	0,250**
61. Juht tunneb lasteaias käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	0,183**	0,221**	0,201**
62. Juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	0,195**	0,286**	0,274**
63. Juht tunnustab iga töötajat individuaalselt.	0,198**	0,302**	0,270**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

21. väide - Lasteaiaõpetaja sissetulek on piisav, et katta ära minu tavakulud,

22. väide - Mulle makstakse hästi ja see on võrdeline minu võimetega,

23. väide - Praegune sissetulek võimaldab mul elada nii nagu ma olen soovinud.)

Lisa 13. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga ning selle seos demokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	24. väide	25. väide.	26. väide	27. väide	28. väide	29. väide
38. Juht soodustab ja peab oluliseks meeskonnatööd.	0,182**	0,225**	0,543**	0,273**	0,357**	0,213**
40. Juht ootab töötajate asjakohast panust planeerimisprotsessidesse.	0,140*	0,139*	0,482**	0,200**	0,290**	0,136*
41. Juht jagab vastutust ja ülesandeid ka teiste töötajatega.	0,094	0,165**	0,403**	0,185**	0,251**	0,080
42. Juht oskab töötajaid inspireerida ja väljakutseid esitada.	0,117*	0,167**	0,508**	0,219**	0,332**	0,119*
44. Juht tagab kõigi oma alluvate õiguste ja kohustuste selge mõistmise.	0,103	0,149*	0,450**	0,179**	0,292**	0,157**
45. Juht lubab õpetajatel koosolekul avaldada arvamust juhtimispoliitika üle.	0,086	0,134*	0,456**	0,205**	0,286**	0,165**
50. Juht otsib võimalusi õpetajate toetamiseks ning õpetamise tugevdamiseks.	0,082	0,167**	0,482**	0,207**	0,315**	0,162**
51. Juht külastab pidevalt rühmaruume, et juhendada ja hinnata õppetööd.	0,050	0,071	0,203**	0,177**	0,188**	0,063
57. Juht pingutab tõeliselt, et tal oleks iga õpetajaga hea ja usaldusväärne suhe.	0,110	0,130*	0,480**	0,202**	0,282**	0,118*
58. Juht annab õpetajatele soovitusi.	0,080	0,152**	0,373**	0,133*	0,250**	0,085
59. Juht saab õpetajatelt soovitusi.	0,184**	0,179**	0,270**	0,158**	0,247**	0,135*
60. Juht nõustab osavalt lapsevanemaid.	0,129*	0,150*	0,434**	0,165**	0,282**	0,145*
61. Juht tunneb lasteaia käivaid lapsi ja on nendega heades suhetes.	0,184**	0,234**	0,431**	0,258**	0,335**	0,183**
62. Juhil on võime teisi kuulata, neist aru saada ja neid hinnata.	0,142*	0,190**	0,531**	0,242**	0,333**	0,184**
63. Juht tunnustab iga töötajat individuaalselt.	0,099	0,150*	0,484**	0,157**	0,316**	0,193**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

24. väide - Õpetamine on väga huvitav töö,

25. väide - Õpetamine pakub mulle võimalust kasutada mitmesuguseid erinevaid oskuseid,

26. väide - Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid,

27. väide - Ma jätkaksin õpetajana ka siis, kui mulle pakutakse sama palga eest mõnda muud töökohta. 28. väide - Ma olen oma tööga väga rahul.

29. väide - Õpetamise puhul on mitmeid edasiarenemise võimalusi enesearengu kontekstis.)

Lisa 14. Õpetajate rahulolu juhiga ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoefitsient	5. väide	6. väide	7. väide	8. väide	9. väide	10. väide	11. väide
39. Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid.	0,096	0,109	0,133 [*]	0,042	0,116 [*]	0,183 ^{**}	0,128 [*]
43. Minu lasteaias toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine.	0,446 ^{**}	0,453 ^{**}	0,439 ^{**}	0,363 ^{**}	0,367 ^{**}	0,458 ^{**}	0,537 ^{**}
49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid.	0,367 ^{**}	0,350 ^{**}	0,402 ^{**}	0,291 ^{**}	0,338 ^{**}	0,413 ^{**}	0,430 ^{**}
53. Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle.	0,194 ^{**}	0,108	0,165 ^{**}	0,165 ^{**}	0,174 ^{**}	0,210 ^{**}	0,193 ^{**}
54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu.	-0,302 ^{**}	-0,296 ^{**}	-0,277 ^{**}	-0,291 ^{**}	-0,197 ^{**}	-0,150 [*]	-0,291 ^{**}
64. Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.	-0,564 ^{**}	-0,557 ^{**}	-0,463 ^{**}	-0,414 ^{**}	-0,468 ^{**}	-0,379 ^{**}	-0,602 ^{**}
65. Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas.	-0,138 [*]	-0,189 ^{**}	-0,129 [*]	-0,158 ^{**}	-0,143 [*]	-0,114	-0,144 [*]

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

5. väide - Minu juht tunnustab mind, 6. väide - Minu juht toetab mind,

7. väide - Minu juht selgitab mulle, mida minult oodatakse,

8. väide - Minu juht on loonud mulle tingimused ja vahendid, et ma saaksin endast tööl 100% anda, 9.

väide - Kui ma viin läbi väga hea tegevuse, siis minu juht märkab seda,

10. väide - Minu juht teeb mulle ettepanekuid, kuidas ma saaksin oma õpetamisviisi paremaks muuta,

11. väide - Ma olen oma juhiga väga rahul.)

Lisa 15. Õpetajate rahulolu kolleegidega ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	12. väide	13. väide	14. väide	15. väide	16. väide	17. väide
39. Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid.	0,070	0,049	0,015	0,057	0,136*	0,133*
43. Minu lasteaia toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine.	0,126*	0,107	0,083	0,195**	0,142*	0,095
49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid.	0,237**	0,231**	0,241**	0,227**	0,270**	0,115
53. Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle.	0,121*	0,211**	0,163**	0,136*	0,176**	0,055
54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu.	-0,137*	-0,024	-0,040	-0,108	0,014	0,002
64. Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.	-0,188**	-0,139*	-0,106	-0,221**	-0,069	-0,007
65. Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas.	-0,074	-0,055	-0,018	-0,040	0,008	0,012

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

12. väide - Ma saan oma kolleegidega väga hästi läbi,

13. väide - Ma teen oma kolleegidega väga palju koostööd,

14. väide - Mu kolleegid kannustavad mind mu tööd veel paremini tegema, 15. väide - Mu kolleegid on üksteise suhtes tolerantsed,

16. väide - Mu kolleegid annavad mulle tagasisidet ja soovitusi minu õpetamismeetodi kohta, 17.

väide - Ma olen oma kolleegidega sõlminud püsivaid sõprussuhteid.)

Lisa 16. Õpetaja rahulolu töötingimustega ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoefitsient	18. väide	19. väide	20. väide
39. Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid.	0,012	-0,058	0,059
43. Minu lasteaias toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine.	0,159**	0,138*	0,361**
49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid.	0,203**	0,157**	0,336**
53. Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle.	0,150**	0,124*	0,213**
54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu.	-0,232**	-0,215**	-0,270**
64. Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.	-0,268**	-0,214**	-0,490**
65. Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas.	-0,044	0,009	-0,109

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

18. väide - Töötingimused minu lasteaias on väga head,

19. väide - Füüsiline keskkond minu lasteaias on meeldiv,

20. väide - Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv.)

Lisa 17. Õpetajate rahulolu palgaga ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoefitsient	21. väide	22. väide	23. väide
39. Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid.	-0,001	0,064	0,061
43. Minu lasteaia toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine.	0,129*	0,163**	0,140*
49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid.	0,092	0,134*	0,200**
53. Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle.	0,021	0,042	0,060
54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu.	-0,046	-0,040	-0,045
64. Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.	-0,164**	-0,224**	-0,187**
65. Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas.	0,007	-0,033	-0,002

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

21. väide - Lasteaiaõpetaja sissetulek on piisav, et katta ära minu tavakulud,

22. väide - Mulle makstakse hästi ja see on võrdeline minu võimetega,

23. väide - Praegune sissetulek võimaldab mul elada nii nagu ma olen soovinud.)

Lisa 18. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	24. väide	25. väide	26. väide	27. väide	28. väide	29. väide
39. Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid.	-0,035	0,012	0,006	-0,009	-0,028	0,013
43. Minu lasteaias toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine.	0,042	0,108	0,239**	0,067	0,139*	0,026
49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid.	0,022	0,082	0,182**	0,063	0,146*	0,089
53. Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle.	0,036	0,181**	0,080	0,140*	0,172**	0,074
54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu.	-0,116*	-0,083	-0,307**	-0,160**	-0,135*	-0,041
64. Juht eelistab enda poolt välja valitud õpetajaid.	-0,067	-0,033	-0,396**	-0,168**	-0,248**	-0,077
65. Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas.	-0,085	-0,051	-0,064	-0,104	-0,132*	-0,064

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

24. väide - Õpetamine on väga huvitav töö,

25. väide - Õpetamine pakub mulle võimalust kasutada mitmesuguseid erinevaid oskuseid,

26. väide - Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid,

27. väide - Ma jätkaksin õpetajana ka siis, kui mulle pakutakse sama palga eest mõnda muud töökohta. 28. väide - Ma olen oma tööga väga rahul.

29. väide - Õpetamise puhul on mitmeid edasiarenemise võimalusi enesearengu kontekstis.)

Lisa 19. Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ning selle seos autokraatliku juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	30. väide	31. väide	32. väide	33. väide	34. väide	35. väide	36. väide	37. väide
39. Juht töötab ise välja lasteaia eesmärgid ja levitab neid.	-0,009	0,135 [*]	0,021	0,039	0,031	0,085	0,035	0,088
43. Minu lasteaias toimub juhi poolt selge, tugev ja tsentraliseeritud juhtimine.	0,299 ^{**}	0,290 ^{**}	0,241 ^{**}	0,314 ^{**}	0,245 ^{**}	0,299 ^{**}	0,300 ^{**}	0,305 ^{**}
49. Juht hindab regulaarselt ja kindlaksmääratud punktide järgi kõiki õpetajaid.	0,333 ^{**}	0,417 ^{**}	0,392 ^{**}	0,367 ^{**}	0,254 ^{**}	0,297 ^{**}	0,311 ^{**}	0,289 ^{**}
53. Juht nõuab kuu/nädalaplaane ja vaatab need regulaarselt üle.	0,240 ^{**}	0,218 ^{**}	0,202 ^{**}	0,143 [*]	0,123 [*]	0,137 [*]	0,120 [*]	0,086
54. Juht mõjutab õpetajaid tasude, kontrolli või karistuste süsteemi kaudu.	-0,292 ^{**}	-0,134 [*]	-0,164 ^{**}	-0,106	-0,313 ^{**}	-0,260 ^{**}	-0,262 ^{**}	-0,261 ^{**}
64. Juht eelistab enda poolt väljavalitud õpetajaid.	-0,433 ^{**}	-0,314 ^{**}	-0,307 ^{**}	-0,329 ^{**}	-0,333 ^{**}	-0,297 ^{**}	-0,373 ^{**}	-0,402 ^{**}
65. Juht aktsepteerib lapsevanemate nõudmisi ka siis, kui need ei ole alati lasteaia eesmärkidega kooskõlas.	-0,141 [*]	-0,024	-0,055	-0,112	0-,083	-0,080	-0,055	-0,064

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

30. väide - Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaiaist,

31. väide - Kõik õpetajad panustavad efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud, 32. väide - Kõik õpetajad osalevad õppekava arenduses,

33. väide - Õpetajad aitavad kaasa lasteaia eelarve arendamisele,

34. väide - Õpetajatel on sõnaõigus uute töötajate valimisel,

35. väide - Õpetajad on kaasatud lasteaiahoone arendusplaanide tegemisse,

36. väide - Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid, 37. väide - Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus.)

Lisa 20. Õpetajate rahulolu kolleegidega ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	12. väide	13. väide	14. väide	15. väide	16. väide	17. väide
46. Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt.	0,212**	0,205**	0,139*	0,219**	0,227**	0,101
47. Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks.	-0,119*	-0,119*	-0,129*	-0,208**	-0,172**	-0,052
48. Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse.	0,155**	0,080	0,072	0,136*	0,090	-0,013
52. Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat.	-0,126*	-0,072	0,024	-0,097	-0,071	-0,048
55. Juht sekkub minu igapäevatöösse väga vähe.	-0,053	-0,152**	-0,089	-0,108	-0,092	-0,099
56. Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas.	-0,034	-0,038	0,017	0,017	0,035	0,025

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$)

12. väide - Ma saan oma kolleegidega väga hästi läbi,

13. väide - Ma teen oma kolleegidega väga palju koostööd,

14. väide - Mu kolleegid kannustavad mind mu tööd veel paremini tegema,

15. väide - Mu kolleegid on üksteise suhtes tolerantsed,

16. väide - Mu kolleegid annavad mulle tagasisidet ja soovitusi minu õpetamismeetodi kohta, 17.

väide - Ma olen oma kolleegidega sõlminud püsivaid sõprussuhteid.)

Lisa 21. Õpetajate rahulolu töötingimustega ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoefitsient	18. väide	19. väide	20. väide
46. Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt.	0,405**	0,398**	0,580**
47. Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks.	-0,172**	-0,108	-0,421**
48. Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse.	0,225**	0,165**	0,295**
52. Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat.	-0,247**	-0,206**	-0,358**
55. Juht sekkub minu igapäevatöösse väga vähe.	0,072	0,039	-0,104
56. Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas.	0,180**	0,092	0,252**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

18. väide - Töötingimused minu lasteaias on väga head,

19. väide - Füüsiline keskkond minu lasteaias on meeldiv,

20. väide - Vaimne keskkond minu lasteaias on meeldiv.)

Lisa 22. Õpetajate rahulolu palgaga ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoefitsient	21. väide	22. väide	23. väide
46. Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt.	0,249**	0,333**	0,331**
47. Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks.	-0,133*	-0,181**	-0,186**
48. Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse.	0,177**	0,214**	0,224**
52. Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat.	-0,174**	-0,227**	-0,245**
55. Juht sekkub minu igapäevatöösse väga vähe.	0,001	-0,018	-0,032
56. Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas.	0,136*	0,198**	0,166**

(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

21. väide - Lasteaiaõpetaja sissetulek on piisav, et katta ära minu tavakulud,

22. väide - Mulle makstakse hästi ja see on võrdeline minu võimetega,

23. väide - Praegune sissetulek võimaldab mul elada nii nagu ma olen soovinud.)

Lisa 23. Õpetajate rahulolu lasteaiaõpetaja ametiga ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	24. väide	25. väide	26. väide	27. väide	28. väide	29. väide
46. Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt.	0,181 ^{**}	0,254 ^{**}	0,474 ^{**}	0,231 ^{**}	0,328 ^{**}	0,228 ^{**}
47. Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks.	-0,068	-0,058	-0,273 ^{**}	-0,044	-0,107	-0,064
48. Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse.	0,071	0,089	0,525 ^{**}	0,111	0,171 ^{**}	0,057
52. Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat.	-0,087	-0,130 [*]	-0,386 ^{**}	-0,201 ^{**}	-0,287 ^{**}	-0,137 [*]
55. Juht sekkub minu igapäevatöösse väga vähe.	-0,056	-0,009	0,141 [*]	0,033	0,004	0,009
56. Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas.	0,082	-0,018	0,183 ^{**}	0,100	0,143 [*]	0,010

(^{**} statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, ^{*} statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,

24. väide - Õpetamine on väga huvitav töö,

25. väide - Õpetamine pakub mulle võimalust kasutada mitmesuguseid erinevaid oskuseid,

26. väide - Mulle on antud juhi poolt vabadus, et teha ise otsuseid,

27. väide - Ma jätkaksin õpetajana ka siis, kui mulle pakutakse sama palga eest mõnda muud töökohta. 28. väide - Ma olen oma tööga väga rahul.

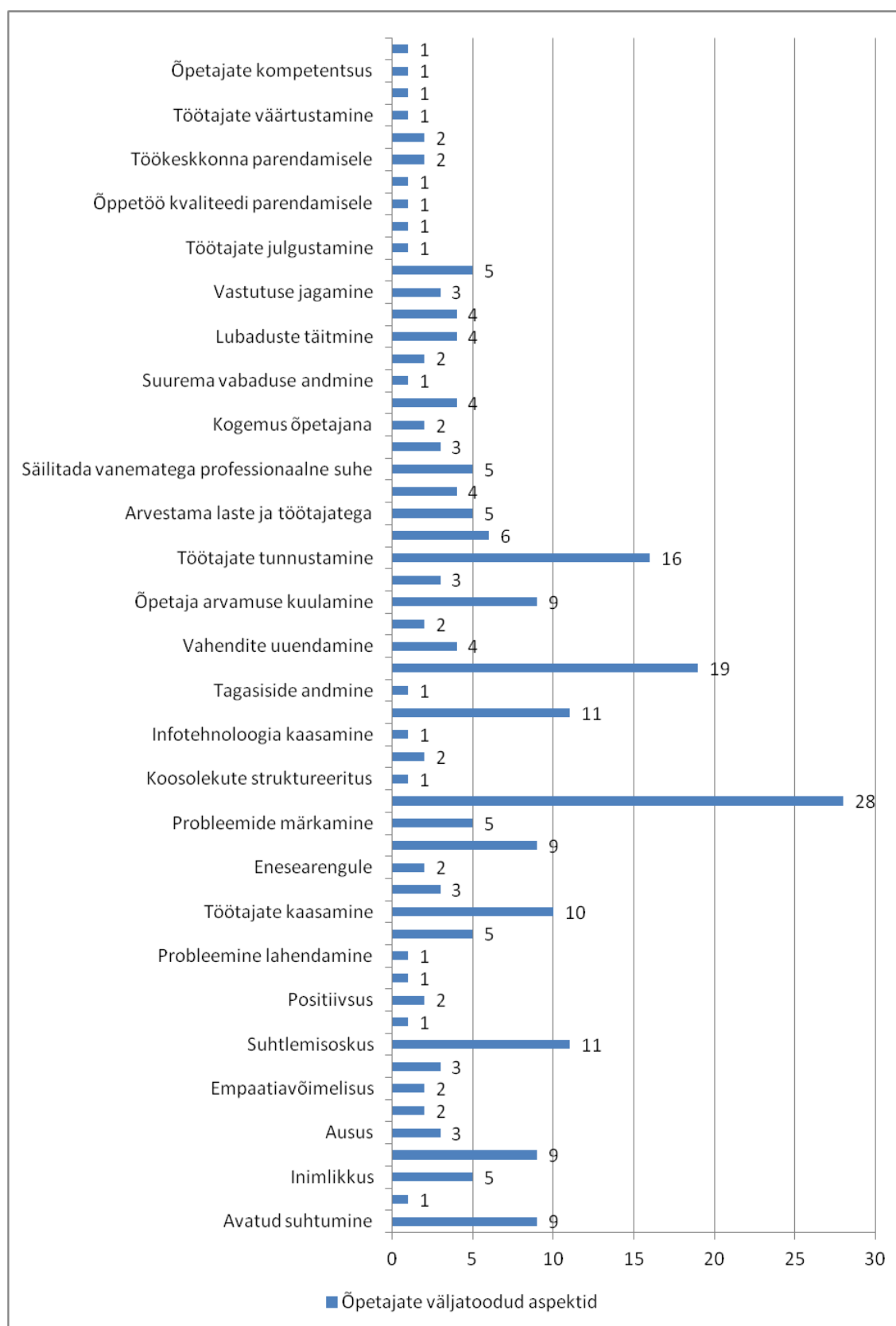
29. väide - Õpetamise puhul on mitmeid edasiarenemise võimalusi enesearengu kontekstis.)

Lisa 24. Õpetajate rahulolu õpetajate kaasamisega ning selle seos las-minna juhi juhtimisstiiliga.

Spearmani korrelatsioonikoeffitsient	30. väide	31. väide	32. väide	33. väide	34. väide	35. väide	36. väide	37. väide
46. Juht ootab muudatusettepanekuid õpetajatelt.	0,537**	0,446**	0,453**	0,497**	0,493**	0,550**	0,576**	0,631**
47. Juht tegeleb probleemidega alles siis, kui asi on läinud väga tõsiseks.	-0,265**	-0,338**	-0,310**	-0,266**	-0,273**	-0,301**	-0,272**	-0,318**
48. Juht annab õpetajatele täieliku vabaduse.	0,321**	0,262**	0,220**	0,244**	0,269**	0,324**	0,388**	0,345**
52. Juhi poolt kokkukutsutud koosolekud raiskavad õpetajate aega ja energiat.	-0,349**	-0,251**	-0,244**	-0,288**	-0,243**	-0,235**	-0,298**	-0,390**
55. Juht sekkub minu igapäevatöösse väga vähe.	-0,046	-0,122*	-0,142*	-0,127*	-0,004	-0,053	-0,051	-0,054
56. Juht nõustab õpetajaid nende isiklike probleemide osas.	0,295**	0,113	0,084	0,195**	0,194**	0,262**	0,239**	0,311**

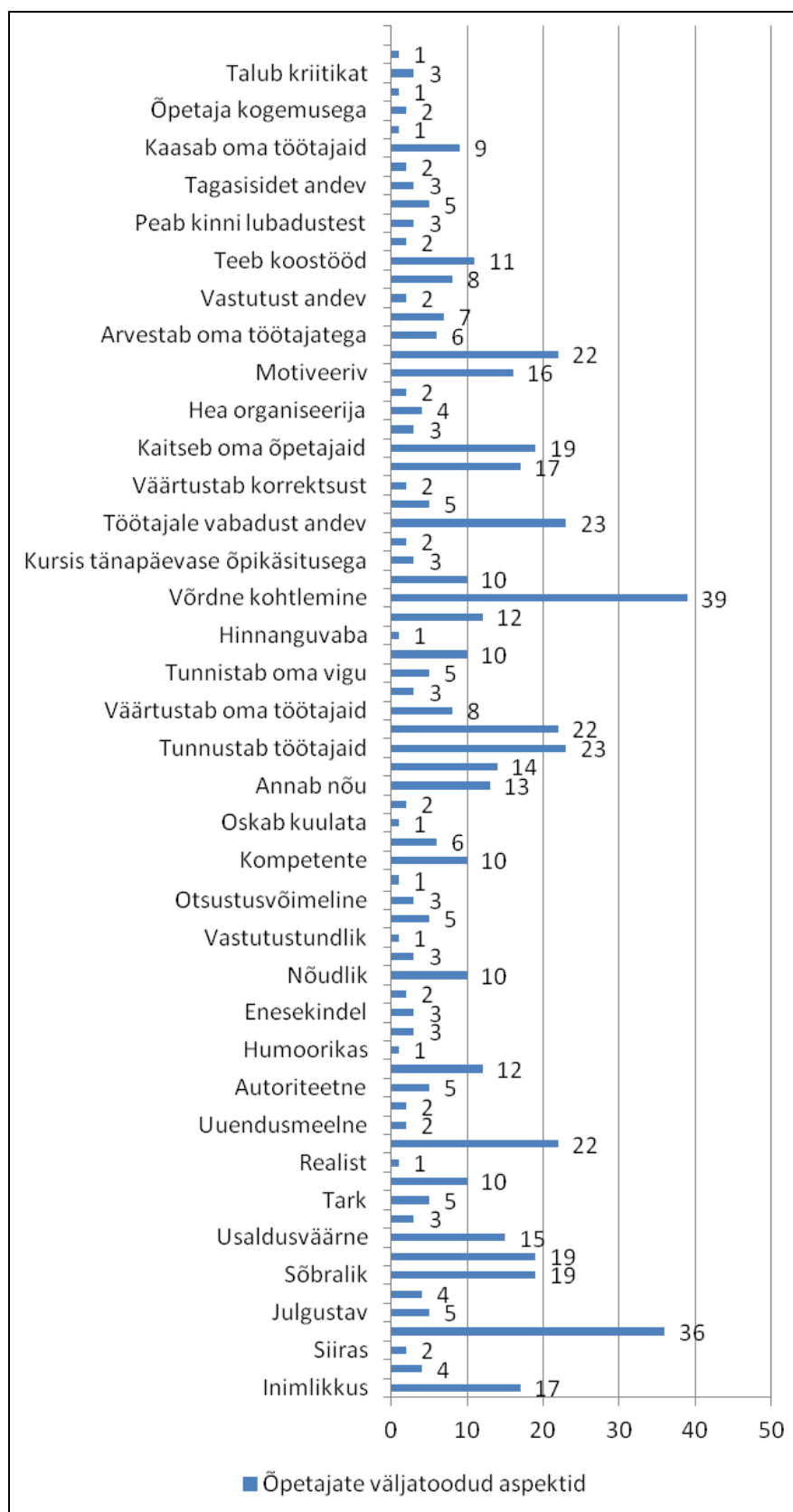
(** statistiliselt oluline seos $p < 0,01$, * statistiliselt oluline seos $p < 0,05$,
30. väide - Lasteaia eesmärgid on kooskõlas minu nägemusega meie lasteaiast,
31. väide - Kõik õpetajad panustavad efektiivse plaani väljatöötamisse, et lasteaia eesmärgid saaksid täidetud, 32. väide - Kõik õpetajad osalevad õppekava arenduses,
33. väide - Õpetajad aitavad kaasa lasteaia eelarve arendamisele,
34. väide - Õpetajatel on sõnaõigus uute töötajate valimisel,
35. väide - Õpetajad on kaasatud lasteaiahoone arendusplaanide tegemisse,
36. väide - Õpetajatel on juurdepääs olulisele informatsioonile, et teha kogu lasteaeda puudutavaid otsuseid, 37. väide - Otsused võetakse vastu alles siis, kui kõik õpetajad on otsusega mingil määral nõus.)

Lisa 25. Õpetajate arvamused, millele võiksid juhid rohkem tähelepanu pöörata.



Joonis 1. Õpetajate arvamused sellest, millele võiksid juhid rohkem tähelepanu pöörata.

Lisa 26. Õpetajate arvamused ideaalsest juhist.



Joonis 2. Õpetajate arvamused ideaalsest juhist.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Carolin Nõmmela,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga õpetajate hinnangul“, mille juhendaja on Hasso Kukemelk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Carolin Nõmmela

21.05.2020